

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Anni Pähna

TÖÖ HAARATUST KUJUNDAVAD TEGURID EESTIS

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning tehnoloogia
juhtimise erialal

Juhendajad: õppetooli juhataja Maaja Vadi, teadur Andero Uusberg

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

Õppetooli juhataja Maaja Vadi,

Soovitan suunata kaitsmisele

Teadur A. Uusberg

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

A. Pähna

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖ HAARATUSE KÄSITLUSE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1 Töö haaratusest ja seda kujundavatest teguritest	7
1.2 Töö haaratust kujundavad tegurid JD-R mudeli perspektiivist.....	16
2. TÖÖ HAARATUST KUJUNDAVATE TEGURITE EMPIIRILINE UURIMUS	
EESTIS	25
2.1 Uurimismetoodika ning valimi kirjeldus	25
2.2 Töö haaratuse mõõtmisvahendi (JD-RQ) kohandamine	32
2.3 Töö haaratust kujundavate tegurite vahelised seosed	43
2.3 Järeldused ja ettepanekud töö haaratuse soodustamiseks organisatsioonis	53
KOKKUVÕTE	63
VIIDATUD ALLIKAD	67
LISA.....	71
Lisa 1. Kohandatud JD-RQ	71
SUMMARY	77

SISSEJUHATUS

Töötajate töö haaratus (*work engagement*) on muutumas aina olulisemaks igale organisatsioonile, sõltumata valdkonnast. Töötajadena käsitletakse käesolevas töös organisatsioonis osa- või täiskoormusel lepingu alusel töötavaid inimesi. Organisatsioonid vajavad haaratud töötajaid, kes on oma tööga psühholoogiliselt seotud; võimelised ning valmis panustama oma töörolli; võtavad initsiatiivi ning on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele (Bakker & Leiter 2010). Töösse haaratud inimesed tunnevad oma tööga isiklikku seost ning vastupidiselt töötajatele, kes ei ole haaratud, näevad oma tööd väljakutsuvana, mitte stressirohke ja nõudvana (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel 2014). Mida kõrgem on töötaja töö haaratus, seda tõenäolisemalt on ta oma töös efektiivne ning valmis panustama rohkem, kui tema ametiülesanded nõuavad (Vance 2006). Haaratud töötajate puhul on ka töölt lahkumise tõenäosus kuni 5 korda väiksem kui vähemhaaratud töötajate puhul (*Ilib*). Kõigil neil põhjustel on haaratuse uurimine oluline nii organisatsioonile kui ka töötajale. Mõistes haaratust kujundavaid tegureid, saab tööandja korralda tööd viisil, mis soodustab töötaja tööalast edukust ning vähendab nõudliku töö negatiivseid tagajärgi (nt läbipõlemist).

Töö haaratus on võrdlemisi uus kontseptsioon, millel on kattuvusi teiste teoreetiliste raamistikega (nt motivatsioon, töö disain ja –kujundamine). Macey ja Schneider (2008) kirjeldavad, et haaratuse kontseptsiooni problemaatilisus tuleneb sellest, et selle praktiline rakendamine erineb mõnevõrra akadeemilisest lähenemisest. Kui töökeskkonnas vaadeldakse haaratust läbi inimese töö produktiivsuse (kui edukalt ta oma ülesannetega toime tuleb), siis teaduses uuritakse pigem psühholoogilisi eripärasid (kuidas inimene oma tööd tajub). Käesolev magistritöö soovib ühendada akadeemilist raamistikku organisatsioonide praktilise lähenemisega.

Vaatamata sellele, et haaratuse uurimine on maailmas aina enam populaarsust kogumas, on seda Eestis väga vähe käsitletud. Otsides *DSpace*-st märksõnu “töö haaratus”, “töö kaasatus” ja “töö seotus”, leidis autor ainult ühe relevantse tulemuse, milleks on Kelly

Saare magistritöö “Töötajate töö seotus ja selle hindamine Enefit Energiatootmise Aktsiaseltsis.” Lisaks vähestele uurimisele, puudub mõõtevahend, mille abil saaks uurida haaratust ja seda kujundavaid tegureid eesti keeles. Seetõttu kohandatakse magistritöö raames *Job Demands-Resources* (edaspidi JD-R, Demerouti *et al.* 2001) mudeli põhjal loodud *Job Demands-Resources Questionnaire* (edaspidi JD-RQ) eesti keelde. Mõõtmisvahendi adapteerimiseks on saadud nõusolek küsimustiku autori ja töö haaratuse teoreetilise raamistiku eestvedaja Arnold Bakkeri käest. Seega kohandatakse magistritöö käigus mõõtevahend, mida saavad organisatsioonid haaratuse uurimiseks eesti keeles kasutada.

Demerouti *et al.* 2001 poolt loodud JD-R mudel kirjeldab mitmeid selliseid tegureid, kuid vaatamata sellele ei ole autorile teadaolevalt mudelit tervikuna ühel ja samal valimil hinnatud. Senised uurimused on keskendatud 1 kuni 3 mudelis esindatud tegurile korraga. Seega on magistritöö üheks panuseks uurida mudelis esinevate tegurite vahelisi seoseid tervikuna ja aidata kaasa mudeli teoreetilise raamistiku arendamisele.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on teha Eesti organisatsioonidele ettepanekuid, kuidas arvestada töö haaratust ja seda kujundavaid tegureid.

Eesmärgi saavutamiseks on autor seadnud järgnevad uurimisülesanded:

- 1) määratleda töö haaratus ja selle kujunemine;
- 2) analüüsida töö haaratust kujundavaid tegureid Job Demands-Resources (JD-R) mudeli raamistikus;
- 3) adapteerida *Job Demands-Resources Questionnaire* ja viia läbi Eesti uurimus;
- 4) analüüsida seoseid töö haaratust kujundavate tegurite vahel;
- 5) teha ettepanekuid Eesti organisatsioonidele, kuidas organisatsioonilises tegevuses arvestada töö haaratust kujundavate teguritega.

Magistritöö jaguneb kaheks osaks. Esimene, teoreetiline, osa analüüsib töö haaratuse teoreetilist raamistikku, haaratuse olulisust ning kirjeldab JD-R mudeli põhjal haaratust kujundavaid tegureid. Töö teine, empiiriline, osa sisaldab ülevaadet uurimisprotsessist ja valimist; JD-RQ kohandamisest ja kohandatud küsimustiku valideerimisest ning haaratust kujundavate tegurite vaheliste seoste analüüsi. Küsimustiku kohandamise protsess koosneb küsimustiku tõlkimisest ning vastamisskaalade ja küsimuste

kohandamisest. Küsimustiku valideerimiseks ning hilisemaks analüüsiks kogutase andmeid 468-lt tööga hõivatud inimeselt. Valimise kaasatakse töötajaid erinevatest valdkondadest, et tagada andmete mitmekesisus ning üldistatavus. Andmeanalüüs põhineb kvantitatiivsel meetodil.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajaid Maaja Vadi ning Andero Uusbergi toetava suhtumise ning abi eest töö koostamisel. Autor soovib veel eraldi välja tuua Kaspar Kruupi, kes aitas konsultandina kaasa uuringu läbiviimisel. Lisaks soovib autor tänada kõiki uuringus osalenud organisatsioone ja inimesi, kelle panus aitas kaasa töö valmimisele.

Märksõnad: töö haaratus, JD-R, töö ressursid, töö nõudmised, töösooritus, läbipõlemine.

1. TÖÖ HAARATUSE KÄSITLUSE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Töö haaratusest ja seda kujundavatest teguritest

Käesolevas peatükis analüüsitakse haaratuse definitsioone, haaratuse kui eraldiseisva raamistiku kujunemisest ja haaratust kujundavaid tegureid.

Vaatamata sellele, et töötaja- ning töö haaratust käsitletakse paljude teooriate kohaselt sünonüümidenä, saab Schaufeli ja Bakkeri (2010) käsitluse kohaselt töötaja haaratus tähendada ka inimese suhet organisatsiooniga. Lisaks sellele on erisus terminite “töö haaratus”, “töösse haaratus” ja “rolli haaratus” vahel, millest esimest kahte võib mõista kui töö sisust tulenevat ja kolmandat kui töörolliga seotud haaratust. Kuna töö haaratust on Eestis väga vähe uuritud, ei ole kujunenud üheselt mõistetavat keelelist standardit. Käesolevas töös kasutatakse väljendeid “töösse haaratus” ja “töö haaratus” sünonüümidenä, mis autori arvates on omalt sisult piisavalt sarnased. Kumbagi neist ei saa käsitleda eraldiseisva nähtusena ja seega ei ole terminite eristamine mõistlik. Mõlemad viitavad töö sisuga (ehk töö ülesannete ja eripäradega, mitte organisatsiooni ega ametinimetusega) seotud haaratusele.

Töösse haaratust (*work engagement*), mille sünonüümidenä käsitletakse ka töö seotust ja kaasatust, on erinevate autorite poolt defineeritud mitmeti. Üheks esimeseks töö haaratuse uurijaks oli Kahn (1990), kelle definitsiooni järgi on haaratus töötaja isiklike ressursside kasutamine töörollis, mille raames panustab töötaja ennast tööülesannete täitmisel füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt. Kahni definitsioonist järeldub, et töö haaratuse tulemusena on töötaja valmis panustama rohkemat kui tema tööalane roll tingimata eeldaks. Haaratust, kui tööalast lisapanust, kirjeldas Kahn (1990) inimese ja tema töö vahelise kahepoolse suhtena, mille puhul töötaja panustab oma isiklikke

ressursse töö tegemiseks ning vastutasuks saab oma tööst võimalusi eneseväljenduseks. Paar aastat hiljem (1992) täiendas Kahn oma definitsiooni ning eristas haaratuse psühholoogilisest kohalolekust (millisel määral on inimese tähelepanu hetkeolukorral) ja selgitas, et haaratus kui käitumine (energia kasutamine töörollis) tuleneb vaimsest seisundist. Sarnaselt Kahnile, kirjeldas Rothbard (2001) haaratust kahe-dimensioonilise motivatsioonilise nähtusena, mis sisaldab töötaja kõrget tähelepanu ja süvitsi tööle mõtlemist. Seega tuleneb kahe definitsiooni põhjal, et haaratuse puhul on oluline, et inimene saaks organisatsioonilt vastutasu oma tööle (siia alla kuulub vaimne vastutasu, ehk siis võimalus eneseväljenduseks või saavutustundeks), mis omab töötaja jaoks motivatsioonilist rolli.

Schaufeli *et al.* (2002) defineerisid töö haaratust kui positiivset ja rahulolu pakkuvat tööga seotud vaimset seisundit, mis väljendub töösoorituses (*work performance*) ning pühendumises (*work commitment*). Selle definitsiooni oluliseks punktiks on, et positiivne vaimne seisund tuleneb just töö rolliga seotud rahulolust. Seega on nende definitsioon sarnane Kahni (1990) kirjeldusele inimese ja tema töö vahelisest suhtest, mille tähtsaks teguriks on töölt saadav psühholoogiline tasu. Oluline erinevus kahe definitsiooni vahel on, et Schaufeli ja tema kolleegid (2002) rääkisid haaratuse olemusest ja väljendusest ning Kahni (1990) lähenemine sisaldas ka selle kujunemist. Teiseks oluliseks erinevuseks on, et Kahni definitsiooni põhjal on haaratuse vormiks suhe inimese ja tema töö vahel ning Schaufeli ja tema kolleegide põhjal on selleks inimese vaimne seisund.

Harter *et al.* (2002) defineerivad haaratust kui indiviidi seotust, rahulolu ja entusiasmi oma tööga, mille puhul töötaja on kognitiivselt ergas ning oma töökaaslastega emotsionaalselt seotud. Harter ja tema kolleegid (2002) kirjeldavad haaratust läbi inimese tajutud töökogemuse, mis on sarnane lähenemine Schaufeli *et al.* (2002) definitsioonile, küll aga toovad täiendavalt sisse töökohal aset leiduvate inimsuhete olulisuse.

Schaufeli *et al.* (2006) täpsustasid oma varasemat (2002) definitsiooni ning kirjeldasid töö haaratust kui positiivset, rahulolu pakkuvat tööga seotud vaimset seisundit, mis väljendub erksuses, pühendumuses ning süvitsi keskendumises (*absorption*). Schaufeli ja tema kolleegide (2006) definitsiooni kohaselt tähendab erksus kõrget energiataset,

järjepidavust ning soovi panustada oma töösse. Pühendumus viitab töö haaratusega seotud motivatsioonile, mis väljendub entusiasmis, uhkuses, inspiratsioonis ja tööga suhestumises. Süvitsi keskendumine viitab sellele, kui pikalt suudab inimene oma tööd teha väga keskendunult (ei pane aja möödumist tähele). Eelnevast jäeldub, et haaratus viitab töötaja vaimsele rahulolule, mille tulemusena suudab inimene tööle pikemalt pühenduda ning ennast rohkem panustada. Seega tuleks haaratusest rääkida läbi selle olemuse (vaimne seisund) ning tulemuse (võime tööle pikalt keskenduda ja panustada).

Tabel 1. Ülevaade haaratuse definitsioonidest

Autor	Haaratuse definitsioon	Haaratuse vorm
Kahn (1990, 1992)	Haaratus on töötajate isiklike ressursside kasutamine töörollis, mille raames väljendab töötaja end tööülesannete täitmisel füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt.	Haaratus viitab inimese ja tema töö vahelisele <u>kahepoolsele suhtele</u> , kus töötaja panustab oma ressursse ja vastutasuks saab võimaluse eneseväljenduseks.
Britt (1999)	Haaratus on vastutustunne ja pühendumus oma tööd äärmiselt hästi teha (<i>superior job performance</i>).	Haaratus viitab <u>tööle pühendumisele</u> .
Schaufeli ja tema kolleegid (2002)	Haaratus on positiivne ja rahuldav tööga seotud vaimne seisund, mis väljendub jõudluses ja pühendumises.	Haaratus on positiivne <u>vaimne seisund</u> .
Harter, Schmidt ja Hayes (2002)	Haaratus on indiviidi seotus, rahulolu ja entusiasm oma töö suhtes, hõlmates emotsionaalset seotust töökaaslastega ning kognitiivset valvsust.	Haaratus on seotud töö edukuse ja rahuloluga. Viitab <u>inimese seotusele</u> tema tööga.

Allikad: (Kahn 1990, 1992; Britt 1999; Schaufeli *et al.* 2002; Harter, Schmidt & Hayes, 2002), autori koostatud.

Macey ja Snider (2008) kirjeldasid, et töö haaratus taandub kolmele erinevale vormile: psühholoogiline, käitumuslik ja tunnetuslik (inimese seotus tema tööga). Nende lähenemine läheb kokku eelnevalt kirjeldatud haaratuse definitsioonidega, mille puhul kirjeldati haaratust läbi töötaja psühholoogiliste tegurite (Kahn 1990; Schaufeli *et al.* 2002; Wefald & Downey 2009); käitumise (Kahn 1992; Britt 1999) ning seotuse (Harter, Smith & Hayes 2002). Käesolev magistr töö tugineb just Schaufeli *et al.* (2002, 2006) lähenemistele, kuna see sisaldab endas erinevaid haaratuse vorme (nt psühholoogilist seotust ja käitumuslikku aspekti) ning ka haaratuse tulemust (võime keskenduda ja kõrgem tööalane jõudlus).

Wefald ja Downey (2009) suhtusid haaratusse kui eraldiseisvasse kontseptsiooni skeptiliselt. Nad väitsid, et kuigi mitmed definitsioonid kattuvad mõningal määral oma sisult, on nendes ka väga palju erinevusi, mis väljenduvad eelkõige rakenduslikus käsitluses. Selleks, et vähendada teooriate paljususest tulenevat ebakõla ja mõista haaratust, kui eraldiseisvat kontseptsiooni paremini, kirjeldatakse järgnevalt mõnda haaratusele sarnast lähenemist. Haaratusega sarnaseid kontseptsioone on mitmeid, aga käesolev töö kirjeldab neist lähemalt autori hinnangul kolme kõige sarnasemat – töömotivatsioon (Maslow 1943; Herzberg 1959), töö disaini (Hackman & Lawler 1971) ja töö kontrolli-nõudmiste mudelit (Karaseck 1979).

Üheks populaarseimaks motivatsiooniteooriaks on Maslow vajaduste hierarhia, mis koosneb viiest tasandist: füsioloogilised vajadused (hingamine, toit, vesi, magamine jne), turvalisuse ja kaitstuse vajadus (kindlustunne tervise, ressursside, pere jt. tegurite üle), kuuluvustunne ja sotsiaalsed vajadused (sõprus ja peresuhted), tunnustusvajadus (enesekindlus, saavutustunne ja austus) ning eneseteostusvajadus (Maslow 1943). Autor täiendab, et haaratuse definitsioonides kirjeldatud töö rahulolule viitavad tegurid on Maslowi hierarhias välja toodud kuuluvustunde, sotsiaalsete- ja eneseteostusvajaduste ning kindlustundena. Võrreldes Maslowi vajaduste hierarhiat haaratuse käsitlustega, näeb autor seoseid haaratust kujundavate tegurite ja motivatsiooni tekkimise eelduste vahel.

Maslowi püramiidi tasandid on hierarhiliselt seotud, kus madalamatel tasanditel asetsevate vajaduste täitmine on eelduseks kõrgemal tasandil vajaduste täitmisele. Kui arvestada eelnevalt kirjeldatud seoseid motivatsiooni ja haaratuse vahel, tuleneb et

haaratuse tase on seotud sellega, millisele vajaduse tasemele inimene on jõudnud. Seega ei saa rääkida haaratud töötajast (eneseteostuslik), kui tema baasvajadused (näiteks füsioloogilised vajadused ja kindlustunne) pole täidetud. Tööandjale tähendab see, et töötaja, kes ei tunne ennast oma ametikohas kindlalt (turvatunne töökoha säilimise üle) ega saa piisavalt palka (mis võimaldaks täita baasvajadusi), ei saa olla tööga haaratud. Sellest tulenevalt järeldub, et haaratusest võiks rääkida kui motivatsiooni otsesest tagajärjest. Sellisel juhul kehtiks ka seos – töötaja motivatsiooni langemisega väheneb ka töötaja haaratus.

Motivatsiooniteooria viis töökeskkonda Herzberg 1959. aastal, luues kahe-faktoorigilise motivatsiooni-hügieeni teooria. Motivatsiooni-hügieeni teooria tulenes kahest hüpoteesist: (1) Tegurid, mis põhjustavad positiivset tööhoiakut ei ole samad, mis tekitavad negatiivset hoiakut; (2) Töö tagajärgi (tulemusi) ja personaalseid hoiakuid (seotust, hinnanguid) mõjutavad tegurid erinevad nende kestvuse alusel – pika- ja lühiajalised tegurid. Kuna Herzberg (1959) uuris motivatsioonitegureid just töökeskkonnas, leidis ta oma uuringute tulemusena, et töörahulolu ja -motivatsioon on seotud saavutustunde, verbaalse tunnustuse, töö iseloomu (selle väljakutsuvuse), vastutustunde ja edenemisega (ametikõrgendus, rollikasv).

Neid viit faktorit loeb Herzberg omavahel seotuks ning väidab, et kui nad on tööl esindatud, siis inimene on rahulolevam, positiivsem ning tulemuslikum, kuna tema baasvajadused (Herzbergeri järgi isiklik kasv ning eneseteostus) on täidetud. Hüpoteesi kontrollimisel leidis Herzberg (1959), et tööga rahulolematust mõjutavad rahulolust eraldiseisvad tegurid. Nendeks teguriteks ehk hügieenifaktoriteks on ettevõtte poliitika ja bürokraatia, järelvalve, suhtlus (eriti juhiga), füüsilised töötingimused, töö kindlus (inimene ei karda oma tööd kaotada), hüvitised ja palk (Herzberg 2005). Magistritöö autor täiendab, et nimetatud hügieenitegureid on hilisemalt kirjeldatud ka Demerouti *et al.* (2001) poolt loodud JD-R mudelis tööalaste ressursidena (näiteks järelvalve ja bürokraatia puudus ning head suhted juhiga).

Herzbergi teooria põhjal saaksid organisatsioonid luua keskkonna, milles ühelt poolt tegeleb tööandja töötaja motivatsiooniga (jagab tunnustust, võimaldab kasvu ning pakub väljakutsuvat tööd) ning teiselt poolt vähendab rahulolematust põhjustavaid tegureid (loob sobivad töötingimused, pakub väärilist palka ning avatud suhtlemiskeskkonda).

Rahulolematust põhjustavad tegurid võivad olla takistuseks haaratuse kujunemisel, kuna kui töötaja on rahulolematu, siis võib ta näha tööalaseid ressursse väiksemana, kui nad tegelikult on. Eelnevalt kirjeldatud Kahni (1990) definitsiooni järgi oli haaratuse olemuseks kahepoolne suhe, kus ühest küljest töötaja panustab end töörolli ning saab vastutasuks enesetäiendust. Olukorras, kus töötaja tunneb, et ei saa ettevõttelt piisavalt tagasi (nt tal ei ole kasvuvõimalusi või tunneb madala palga tõttu, et tööandja ei väärtusta teda), võib haaratus väheneda.

Esimeste motivatsiooniteooriatega paralleelselt hakkasid teadlased uurima, millised tegurid täpsemalt on motivatsiooni aluseks ning stressi põhjustajateks. Uuringute käigus loodi töö disaini (töö korraldamine teatud põhimõtete järgi, mille eesmärgiks on tagada positiivseid tööalaseid nähtuseid) teooria, mille kõige esimesed lähenemised keskendusid töötajate jõudlusele ja kuidas teha nende töö võimalikult lihtsaks ehk keskenduda võimalikult vähestele ülesannetele (Oldham & Fried 2016). Töö disaini on defineeritud kui komplekti võimalustest ja piirangutest, mis on seotud töö ülesannete ja vastutusaladega ning mis omakorda mõjutavad, kuidas töötaja oma tööga hakkama saab ja seda kogeb (Hackman & Oldham 1980). Töö disaini uurijad üritasid selgitada, millised töö omadused tekitavad inimestes tööga rahulolu ning motivatsiooni ettevõtte eesmärkide nimel tööd teha.

Tänu Herzbergi (1959) motivatsiooniteooriale saadi aru, et tööd ei pea kujundama mitte võimalikult lihtsaks, vaid viisil, mis võimaldaks töötajatel teha oma tööd edukalt, ilma sellest tuleneva negatiivsete tagajärgedeta (nt. stress). Sellest järeldub, et Herzbergi motivatsiooniteooria aitas kujundada töö disaini teooriat – mõlema üheks oluliseks teguriks oli töö väljakutsuvus. Seega peaks tööd disainima viisil, mis pakub võimalusi kasvuks, tunnustuseks ning arenguks. Hackman ja Lawler (1971) tõid välja neli töö omadust, millega tuleb arvestada, et tagada töötaja sisemine motivatsioon: autonoomsus, mitmekesisus, töö ülesannetega seotus ning tagasiside. Autor toob välja, et sarnased tegurid on toodud välja ka haaratusega seotud käsitlustes, ehk ilmneb seos töö disaini ja haaratuse vahel. Teooriate ühise osana on töö omadused seotud töötajate motivatsiooni, tööga rahulolu ja jõudlusega. Samuti esineb sarnasusi JD-R mudeliga (Demerouti *et al.* 2001), kus on haaratuse kujunemine seotud töö teguritega (nt

nõudmiste ja ressurssidega) ning mudeli alusel aitab töö disain kujundada just neid tegureid.

Töö haaratusele eelnevate mudelite hulka kuulus Karaseck (1979) poolt loodud Nõudmiste-Kontrolli mudel, mis kirjeldas, et tööst tuleneb kurnatus tekib olukorras, kus töö nõudmised on kõrged ning töötajal on madal kontroll oma töö üle. Mudel hõlmas ka teist protsessi, mille puhul on nii töö nõudmised kui ka kontroll kõrged, ja selline kombinatsioon soodustab enesearengut, õppimist ja oma töö nautimist. Sellest võib järeldada, et olukorras, kus inimene tunneb piisavat kontrolli oma töö üle, on ta vähem vastuvõtlik töö nõudmistele. Teise järeldusena selgub, et inimese arenguks on oluline nõudmiste ja kontrolli olemasolu. Karasecki mudeli oluliseks osaks oli, et kõrgete nõudmiste ja madala kontrolli puhul on töötaja kurnatud, aga vastupidises olukorras, on töötaja areng ja heaolu soodustatud. Töö autor toob välja, et selline olukorrakirjeldus on sarnane töö haaratusele raamistikule. Mitmed definitsioonid (nt. Schaufeli *et al.* 2002; Wefald & Downey 2009) kirjeldasid haaratuse tulemusena inimese rahulolu ja töö nautimist. See käsitlus läheb kokku ka Demerouti *et al.* (2001) JD-R mudeliga, mille puhul on oluline, et töötajal oleks piisavalt ressursse oma töö tegemiseks ning ta omaks kontrolli oma tööülesannete täitmise üle.

Vaatamata Wefald ja Downey (2009) kriitikale haaratuse, kui eraldiseisva raamistiku kohta, argumenteerib töö autor, et haaratust ei saa taandada mitte ühelegi varasemale käsitlusele. Haaratuse puhul on probleemiks käsitluste mitmekesisus, küll aga on ta eraldiseisva raamistikuna põhjendatud. Ülevaade kirjeldatud teooriate sarnasustest ning erinevustest on toodud tabelis 2 (lk 14).

Tabel 2. Haaratuse raamistiku sarnasused ja erinevused varasemate teooriatega.

Käsitlus	Haaratus	
	Sarnasused	Erinevused
Motivatsiooniteooria vajaduste hierarhia järgi põhjal	Kujundavad tegurid jagunevad psühholoogilisteks, sotsiaalseteks ja tunnetuslikeks .	Motivatsioonitegurid on hierarhiliselt järjestatud, aga haaratust kujundavad tegurid mõjuvad üheaegselt.
Motivatsiooni-hügieeni teooria	Kujundavate tegurite hulka kuuluvad inimese psühholoogilised vajadused ning töökeskkonnast tulenevad tegurid. Haaratuse ja motivatsiooni kujunemiseks on oluline roll tööandjal (töökeskkonna kujundajana). Väljundiks on rahulolu ja tööalane tulemuslikkus (jõudlus).	Motivatsioon tuleneb pika- ja lühiajalistest teguritest, haaratuse puhul tegurite kestvust ei kirjeldata. Töölased suhted ja autonoomsus on haaratust kujundavad ja nende puudumine ennetab motivatsiooni tekkimist.
Töö disain	Aluseks töötaja jõudlusele ja töölasele tunnetusele ning aitavad ennetada negatiivseid tagajärgi (nt. stress).	Haaratuse kujunemine on seotud töö teguritega; töö disain kujundab töö tegureid. Töö disain on motivatsiooni aluseks, aga motivatsiooni loetakse haaratuse eelduseks.
Töö Nõudmiste-Kontrolli mudel	Seotud tööalaste teguritega – töö nõudmised ja kontroll oma töö üle. Piisavalt töölaseid ressursse/kontrolli ja vähe nõudmisi, on töötaja heaolu aluseks. Väljundiks on töötaja areng ja heaolu. Madal haaratuse ja kõrged töö nõudmised (ilma kontrollita) on seotud töötaja kurnatusega.	Töö Nõudmiste-Kontrolli mudel käsitleb ainult kahte tegurit – töölased nõudmised ja võimalus tööd kontrollida, aga töö haaratuse on lisaks veel seotud inimese psühholoogiliste eripärade, keskkonna ja töö tähendusrikkusega.

Allikad: (Maslow 1943; Herzberg 1959; Oldham & Fried 2016; Hackman & Lawler 1971; Karaseck 1979) autori koostatud.

Organisatsiooni vaatepunktist on oluline mõista, milliseid tegureid tööandja saab kujundada ja milliseid mitte. Tegurid, mis eelnevate lähenemiste alusel kuuluvad situatsiooniliste (ehk töökeskkonnast tulenevate) tegurite hulka, on tööandja jaoks väärtuslikud, kuna neid saab organisatsioon mõjutada. Inimese psühholoogilised tegurid (ehk indiviidi eripärad) sõltuvad inimesest endast ja tööandja neid saab vähem mõjutada. Siiski tööandja vaatepunktist saaks selliste teguritega juba arvestada värbamisprotsessil ning hinnata, kas inimese psühholoogilised eripärad sobivad organisatsiooni tööstiiliga või millist tuge tuleks talle pakkuda, et soodustada psühholoogilise pärituoluga tegurite positiivset mõju. Selleks, et mõista haaratuse kujunemist ning teha organisatsioonidele ettepanekuid haaratuse kujunemise soodustamiseks, tuleb uurida täpsemalt, millised keskkonnast tulenevad tegurid on haaratusega seotud.

Kahni (1990) definitsiooni kohaselt on haaratus töötaja psühholoogiline, kognitiivne ja emotsionaalne panustamine, aga oluline on ka töölt saadav vastutasu, mille hulka kuuluvad näiteks töö tähendusrikkus ja turvatunne. Kuna töölt saadav vastutasu on seotud töötaja haaratuse tasemega, võib neid lugeda haaratust kujundavateks teguriteks. Kirjeldatud tegurid on mõjutatud: (1) organisatsiooni keskkonnast ja (2) inimese individuaalsetest eripäradest. Macey ja Schneider (2008) lähenemise kohaselt on haaratust mõjutavateks teguriteks ka töö mitmekesisus, väljakutsuvus ja juhi juhtimisstiil. Mõlema lähenemise ühisosana mõjutavad haaratust situatsioonilised (keskkonnast tulenevaid) tegurid, töötaja isiklikud eripärad ning kuidas need omavahel seostuvad.

Wefald ja Downey (2009) kirjeldavad, et haaratust kujundavaid tegureid saab eristada läbi indiviidi makro- ja mikrotasandi, kus esimese puhul sõltub töö tulemus pühendumusest (kui palju inimene panustab oma aega ja energiat) ja mikrotasandi puhul indiviidide psühholoogilistest eripäradest (kuivõrd inimene panustab iseennast). Wefald ja Downey lähenemine erineb Kahni (1990) ning Macey ja Schneider (2008) lähenemistest, kuna näeb haaratust kujundavate tegurite seas ainult inimese eripärasid. Nad küll eristavad kaks erinevat tasandit, aga oma teoorias ei kajasta nad töökeskkonnast tulenevaid tegureid.

Schaufeli *et al.* (2014) koondasid töö haaratust kujundavad tegurid nende päritolu järgi kaheks: (1) situatiivsed tegurid ning (2) individuaalsed tegurid. Situatsiooniliste tegurite hulka kuuluvad ei tulene inimesest endast, vaid pärinevad tema keskkonnast, töökorraldusest ja –ressurssidest ning individuaalsed tegurid tulenevad inimese eripäradest. Selline lähenemine on sarnane Kahni (1990) ning Macey ja Schneideri (2008) lähenemistele, sest ühisosana kirjeldatakse tegurite erinevaid päritolusid.

Lisaks organisatsiooni keskkonnast ja indiviidi psühholoogilistest eripäradest tulenevatele teguritele, on haaratuse kujunemiseks olulised ka töörollist tulenevad tegurid. Britt (1999) pani kokku kolme-suunalise (*triangle*) vastutusmodeli, mis selgitas, et haaratuse kõige tähtsamateks teguriteks on töö selgus, kontroll ja asjakohasus. Harter ja tema kolleegid (2002) arendasid seda mudelit edasi ja tõid välja 12 haaratust kujundavat tegurit, mille hulgas on näiteks selgus tööga seotud ootuste üle, töökeskkonnast saadav (juhilt ja kaastöötajatelt) tugi ning võimalused kasvuks ja arenguks. Nende kahe lähenemise põhjal tuleneb, et haaratuse kujunemiseks oluline ka töö iseloom ning -olemus. Seega jagunevad tegurid oma päritolu järgi kolmeks: organisatsiooni keskkonnast (situatsioonilised), indiviidi eripäradest ja töö iseloomust tulenevad tegurid. Järgnevas peatükis analüüsitakse, millised tegurid täpsemalt on haaratuse kujunemiseks olulised.

1.2 Töö haaratust kujundavad tegurid JD-R mudeli perspektiivist

Eelnevas peatükis kirjeldatud lähenemistega paralleelselt löid Demerouti *et al.* (2001) *Job Demands-Resources* (edaspidi JD-R) mudeli, mille eesmärgiks on mõista ja selgitada töö haaratust ja töötaja läbipõlemisega seotud tegureid. Mudel ei ole loodud ainult haaratuse uurimiseks, vaid käsitleb töötaja tööalase heaoluga seotud tegureid laiemalt. JD-R mudel lähtub eeldusest, et vaatamata sellele, et iga ametikoha puhul on töötaja heaoluga seotud erinevad tegurid, saab need jagada kahte kategooriasse – töö nõudmised ja ressursid. Töö nõudmistele hulka kuuluvad näiteks keerulised suhted töökaaslastega (nende konfliktid ootused) ning emotsionaalne- ja füüsiline koormus. Töö nõudmised võivad põhjustada töötaja läbipõlemist ning mitmeid terviseprobleeme. Töö ressursid, mille hulka kuuluvad näiteks arengu- ja kasvuvõimalused, iseseisvus

ning tööalane vabadus, on aluseks töötaja haaratusele, motivatsioonile ning seeläbi tööalasele jõudlusele (Demerouti *et al.* 2001). Seega uurides tööalaseid tegureid JD-R mudeli kaudu, saab hinnata töötaja haaratust ning selle väljundeid (kõrgem tööalane jõudlus ja madalam kurnatus).

JD-R mudel on sarnane Kahn (1990), Macey ja Schneideri (2008), Schaufeli *et al.* (2002) ja Harter *et al.* (2002) lähenemistele, kuna kirjeldab haaratust läbi erinevat päritolu tegurite (inimese psühholoogilised ja töökeskkonnast tulenevad tegurid). Mudel toob stressi- ja motivatsioonipsühholoogias tuntud printsiibid organisatsioonilisse keskkonda ja seega aitab lahendada tööeluga seotud probleeme psühholoogiast tulenevate lähenemiste kaudu. Lisaks mudeli mitmekesisusele, on autori arvates mudeli teiseks eeliseks haaratust kujundavate tegurite omavaheliste dünaamikate kirjeldamine. Eelmises peatükis kirjeldatud lähenemised uurisid haaratust ainult neid otse kujundavate tegurite kaudu, aga JD-R mudel sisaldab endas ka haaratust kaudselt mõjutavaid tegureid. JD-R mudel põhineb kuuel põhiprintsiibil, mis selgitavad tegurite vahelisi seoseid ja dünaamikaid.

JD-R mudeli **esimeseks postulaadiks** on eeldus, et igal ametikohal esinevad tööalased nõudmised ja ressursid (Demerouti *et al.* 2001). Töö nõudmiste hulka kuuluvad füüsilised, psühholoogilised ja sotsiaalsed tegurid, mis nõuavad töötajalt füüsilist ja psühholoogilist panust (*Ibid.*) Vaatamata sellele, et töö nõudmised ei ole oma loomult alati negatiivsed, seostatakse neid mitmete psühholoogiliste ja füsioloogiliste probleemidega (näiteks haiguste sagedus ja pikkus) (*Ibid.*). Töö ressursid viitavad töökeskkonnas esinevatele psühholoogilistele ja sotsiaalsetele teguritele, mis aitavad kaasa tööülesannete täitmisele. Eelnevast tuleneb, et haaratuse uurimisel tuleks kaasata töö keskkonnast ja töötaja psühholoogilisest eripärast tulenevaid tegureid. Töö autor argumenteerib, et tegurite päritolu on seotud sellega, millisel määral saavad tööandjad mõjutada haaratuse kujunemist. Organisatsiooni keskkonnast tulenevaid tegureid on kergem kujundada, kui inimese psühholoogilisi eripärasid. Küll aga saab tööandja keskkonna kujundamisel arvestada inimeste eripäradega.

JD-R mudeli **teine postulaat** toob välja, et töö nõudmised ja ressursid viitavad kahele erinevale protsessile – esimesed neist põhjustavad negatiivseid nähtuseid (nt stress, läbipõlemine) ning ressursid on motivatsiooni aluseks (Bakker & Demerouti 2017). Siit

tuleneb autori hinnangul seos mitmete motivatsiooniteooriaga, mille puhul peavad motivatsiooni tekkimiseks baasvajadused täidetud olema. Organisatsiooni kontekstis saab baasvajaduste alla lugeda töö keskkonnast tulenevaid tegureid (nt juhi juhtimisstiil ja sotsiaalne tugi) ja kui need tingimused on täidetud, siis saab töötaja keskenduda oma arenguvõimalustele ja eneseteostusele. Bakker ja Demerouti (2017) väidavad, et nõudmised ja ressursid ennustavad erinevaid asju – esimesed kurnatust ja ebaedukust, teised haaratust ja sellest tulenevat tööalast jõudlust. See viitab, et ressursid ja nõudmised ei ole paigutatavad ühele skaalale kui vastanduvad pooled, vaid on sõltumatud tegurid. Sarnasele dünaamikale viitas motivatsiooniteooriates aastakümneid tagasi Herzberg (1959), jagades tegurid kahte kategooriasse: rahulolu kujundavaid (saavutustunne, tunnustus, töö iseloom, võimalus kasvuks) ning hügieenitegurid (baasvajadused). Vaatamata sellele, et Herzberg ei uurinud haaratust, siis on samad tegurid toodud välja JD-R mudelis nõudmiste ja ressursidena. JD-R mudelis võib tuua paralleele motivatsiooni ja haaratuse vahel, kuna (1) Bakker ja Demerouti (2017) viitavad JD-R mudeli teises eelduses, et ressursid on samaaegselt motivatsiooni aluseks ning haaratust ennustavaks; (2) Demerouti *et al.* (2001) ja Herzberg (1959) kohaselt on teooriate tulemuseks kõrge tööjõudlus. Uurimused näitavad, et läbipõlemine tuleneb töö nõudmistest tekkinud probleemidest ning töö haaratus (ja sellega kaasnev tööalane edukus) tuleneb töö ressurssidest (Hakanen *et al.* 2008). Seega saab teise postulaadi puhul teha järelduse, et töö ressursid on olulised töötaja haaratuse kujunemisele.

JD-R mudeli **kolmandaks postulaadiks** on, et nõudmised ja ressursid on aluseks erinevatele protsessidele, aga neil on sarnased mõjud. Bakker ja Demerouti (2014) selgitavad, et on kaks võimalikku viisi, kuidas nõudmised ja ressursid koostöös mõjutavad töötaja heaolu ning jõudlust: (1) Töö ressursid pehmendavad töö nõudmiste mõju (aitab ennetada negatiivseid tagajärgi) ja (2) töötajad, kellel on piisavalt töö ressursse, saavad töö nõudmistega paremini hakkama. Seega töö nõudmised kõrgendavad töö ressursside mõju haaratusele. Kõrgemate töö nõudmiste ning ressursside mõju seostakse suurema töömotivatsiooni (Bakker & Demerouti 2017) ning haaratusega (Bakker *et al.* 2003; Hakanen *et al.* 2008). Seega lisaks haaratuse hindamisele läbi töö ressursside, tuleb arvestada ka töö nõudmiste mõju haaratuse tasemele – haaratus (ja selle kasumlikkus) on kõrgendatud olukorras, kus lisaks

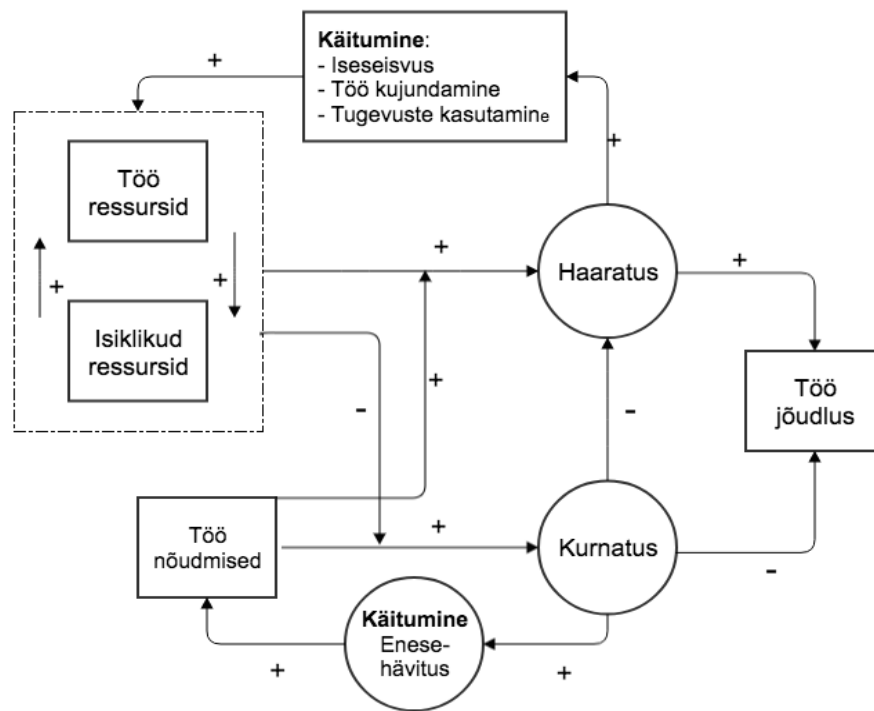
ressursside olemasolule, on ka töö nõudmisi (näiteks kõrge töökoormus ja töötajat mittesoodustav keskkond) rohkem.

Indiviididel, kes on oma töösse haaratud, on kõrgem energiatase ja entusiasm oma tööga hästi toime tulemiseks (Bakker ja Demerouti 2017). Täiendavalt selgitasid Hostaken ja kolleegid (2015), et töötajad, kes on haaratud, saavad oma ülesannetega paremini hakkama just nõudlikus olukorras. Sarnase tulemuseni jõudis varasemalt Taris (2006), kes väitis, et läbipõlemine on vähendab töö tulemuslikkust. Magistritöö autor täiendab, et kuna läbipõlemine on üheks töö nõudmiste negatiivseks tagajärjekorras olukorras, kus ressursid (puudumise tõttu) neid ei pehmenda, siis just sellest eeldusest tuleneb JD-R üks praktilistest väärtustes. Mõistes erinevaid töötaja heaoluga seotud tegureid, saab tööandja kujundada töökeskkonda ka olukorras, kus ei ole võimalik nõudmisi (ja seeläbi nende tagajärgi) eemaldada, küll aga saab ressursside abil negatiivset mõju pehmendada.

JD-R mudeli **neljandaks postulaadiks** on, et isiklikud ressursid mõjutavad teisi töö haaratusega seotud tegureid (Bakker & Demerouti 2014). Isiklikke ressursse defineeritakse läbi positiivse enesehinnangu, mida seostatakse vastupidavuse ning tajutud võimega edukalt kontrollida ja mõjutada oma keskkonda (Hobfoll *et al.* 2003). Positiivne enesehinnang aitab ennustada eesmärgistatust, motivatsiooni, jõudlust ja rahulolu töö ning eluga (Judge *et al.* 2004). Xanthopoulou *et al.* (2007) uurisid isiklikke ressursse (enesetõhusus, enesekindlus ja optimism) kui töö haaratust ning kurnatust ennustavaid tegureid. Oma uuringu tulemusena leidsid nad, et isiklikud ressursid ei mõjuta töö nõudmistest tulenevat kurnatust, aga tugevdavad ressursside positiivset mõju töö haaratusele (Xanthopoulou *et al.* 2007). Seega mõjutavad isiklikud ressursid haaratust läbi kahe protsessi – soodustades töö ressursside positiivset mõju haaratusele (kaudne mõju) ning läbi tajutud võimekuse oma tööd kontrollida (otsene mõju).

JD-R mudeli **viieandaks postulaadiks** on vastastike seoste esinemine tööd mõjutavate tegurite (sh haaratuse) vahel (vt joonist 1, lk 20). Üheks selliseks seoseks, mille puhul teatud tegurid võivad põhjustada mudelis väljatoodud tegureid, on näiteks läbipõlemine, mis võib tekitada töö nõudmisi (Bakker & Demerouti 2014) ja see omakorda läbipõlemist. Bakker ja Demerouti (2014) kirjeldavad, et selle üheks võimalikuks põhjuseks on, et töötajad, kes kogevad kurnatust ning ei ole haaratud, käituvad töökohal

viisil, mis põhjustavad täiendavaid nõudeid. Selleks võib olla situatsioon, kus juba läbipõlemise all kannatav inimene ei suuda teha oma tööd viisil, mis hoiaks teda järje peal ning seega tekib üks töö nõudmistest – kogum täitmata ülesannetest. Läbipõlenud töötajad hindavad oma töö nõudmisi kriitilisemalt ja seetõttu tekitavad ebameeldiva töö keskkonna (Bakker & Schaufeli 2000).



Joonis 1. JD-R mudelis esinevad seosed. Autori koostatud Bakker (2014); Bakker ja Demerouti (2017) põhjal.

Selgitus: tegurid on toodud välja kastidena, alategurid on toodud välja ringidena. Noole suund viitab mõju suunale ning märk “+” tähendab positiivset mõju (suurendab) ning “-” negatiivset mõju (vähendab)

Sarnaseid seoseid, kus tegurid mõjutavad teineteist, on leitud ka töö ressursside hulgas. Näiteks De Lange *et al.* (2005) leidsid positiivseid seoseid vaimse tervise ning juhi toe vahel ning Wong *et al.* (1998) kirjeldasid töö rahulolu positiivset seost töö ressurssidega (autonoomsus, oskused ja tagasiside). Bakker ja Demerouti (2014) järeltavad, et seega võib eeldada, et töö haaratus võib hõlbustada töö ressursside kujunemist. Demerouti & Cropanzano (2010) on leidnud, et haaratud töötajad, kes on motiveeritud oma töö eesmärke täitma, tekitavad endale ise töö ressursse (näiteks küsivad kolleegidelt abi), et

tööd hõlbustada. Selline seos toetab haaratuse hindamist läbi töö ressursside, kuna selle olemasolu üheks oluliseks osaks on haaratusest tulenevate tegurite mõju.

Kuuendaks JD-R teooria postulaadiks on töö kujundamise (*job crafting*) olulisus haaratust kujundavate teguritele (Bakker & Demerouti 2014). Wrzesniewski ja Duttoni (2001) teooria kohaselt on töö haaratus töötaja poolne tööülesannete muutmine, mille abil vähenevad füüsilised ja kognitiivsed nõudmised. Selle definitsiooni viisid edasi Tims *et al.* (2012), kirjeldades töö kujundamist kui töötajate poolt tehtud muudatusi, mis on seotud nende töö nõudmistega ja ressurssidega. Sellest järeldub, et olukorras, kus töötajal on kõrged töö nõudmised või vähesed ressursid, siis töötaja kujundab oma töökeskkonda ja –ülesandeid endale sobivaks. Töö kujundamine sisaldab nelja tüüpi käitumist: (1) töö ressursside suurendamine; (2) sotsiaalsete ressursside suurendamine töö keskkonnas; (3) väljakutsuvate töö nõudmistega suurendamine ning (4) tööd takistavate nõudmistega vähendamine (Tims *et al.* 2012). Siit tuleneb, et töö nõudmised võivad olla ka positiivsed tegurid, mis aitavad kaasa töötaja heaolule. Tims *et al.* (2013) tõid välja, et töö kujundamine vähendab tööst tulenevaid nõudmisi ja suurendab ressursse. Seega omab töö kujundamine kaudset mõju töö haaratusele ja rahulolule. Sarnases uuringus leidsid Petrou *et al.* (2012), et töötajad, kes aktiivselt kujundasid oma tööd ressurssirohkemaks ja vähem nõudlikumaks, olid haaratumad, kui töötajad, kes lihtsustasid oma tööd (vähendasid haaratust). Siit järeldub, et töö kujundamine võib omada nii positiivset kui ka negatiivset seost töö haaratusega, oleneb millisel viisil tööd kujundatakse. Kui töötaja tekitab endale tööl väljakutseid ning ressursse, on töö haaratus kõrgem, kui töötajatel, kes kujundavad oma tööd mugavaks ning ei otsi väljakutseid.

Võttes JD-R mudeli postulaadid kokku, tulenevad järgnevad seosed:

- 1) Töö nõudmised koosnevad mitmetest tööalastest teguritest, mis nõuavad töötajalt füüsilist ja psühholoogilist panust. Töö ressursid koosnevad tööalastest teguritest, mis on seotud töötaja psühholoogilise heaolu, sotsiaalse keskkonna ning isikliku kasvuga.
- 2) Töö nõudmisi seostatakse negatiivsete tagajärgedega (nt. kurnatus) ja ressursid on seotud töö motivatsiooni, haaratuse ja jõudlusega.

- 3) Piisavate ressurssidega töötajad saavad töö nõudmistega paremini hakkama, ehk ressursid pehmendavad nõudmistest tulenevaid negatiivseid tagajärgi. Kõrgete nõudmiste ja ressursside koosmõju peetakse suurema motivatsiooni ja haaratuse aluseks. Haaratud töötajatel on kõrgem energiatase ja entusiasm oma tööga hästi toime tulemiseks ja seega saavad oma tööga paremini hakkama (töölane jõudlus on kõrgem, kui mittehaaratud töötajal).
- 4) Isiklikud ressursid (nt. positiivne hinnang endale ja oma tööle) on seotud tööalase rahulolu ja jõudlusega ning soodustavad töö ressursside positiivset mõju töö haaratusele. Lisaks sellele seostatakse isiklike ressursside olemasolu töötaja haaratuse ja töö ressurssidega.
- 5) Tööga seotud tegurite vahel on mitmeid dünaamikaid, mille puhul on oluline tegurite omavahelised seosed. Näiteks töö kurnatus mõjutab negatiivselt töö haaratust ja see omakorda mõjutab inimese käitumist töökeskkonnas viisil, mis võib põhjustada täiendavaid nõudmisi ja seega veelgi kõrgemat kurnatust. Sarnaseid dünaamikaid leidub ka töö ressursside seas, mille puhul ühest küljest on töö ressursid seotud haaratusega, aga samas tekitab haaratud töötaja endale rohkem tööalaseid ressursse.
- 6) Töö kujundamine on seotud töö nõudmiste ja ressurssidega ning aitab kaudselt ennustada töö tegurite mõju haaratusele ja rahulolule. Ehk töötajad kes kujundavad oma tööd viisil, mis tekitab neile väljakutseid ja ressursse, on rohkem haaratud kui töötajad, kes kujundavad oma tööd mugavamaks ja lihtsamaks.

Tuginedes JD-R mudelis kirjeldatud teguritele ja seostele, lõi Bakker (2014) *The Job Demands-Resources Questionnaire* küsimustiku (JD-RQ). Küsimustik koosneb 19-st haaratusega töötaja heaoluga seotud tegurist, mis on grupeeritud kokku 6-ks JD-R mudelis esinevaks teguriks (vt tabel 3, lk 23)

Tabel 3. JD-R mudelis esinevad tegurid ja seosed, mida saab JD-RQ abil analüüsida.

Haaratust kujundav tegur	Haaratust kujundavate tegurite alategurid	JD-R mudelis esinevad seosed
Töö nõudmised	Töökoormus, kognitiivsed- ja emotsionaalsed nõudmised, konfliktid ootused ja tüütud probleemid.	Seostatakse negatiivsete tööalaste tagajärgedega (nt. kurnatus). On mõjutatud töö kurnatusest ja positiivsest käitumisest.
Töö ressursid	Iseseisvus, sotsiaalne tugi, tagasiside, juhi juhtimisstiil ja võimalused arenguks.	Seostatakse motivatsiooni, haaratuse ja töö jõudlusega. Piisavate ressurssidega töötajad saavad nõudmistega paremini hakkama, kuna ressursid pehmendavad nõudmiste negatiivset mõju.
Isiklikud ressursid	Optimism ja enesekindlus	Seotud tööalase rahulolu ja jõudlusega. Isiklikud ressursid soodustavad töö ressursside positiivset mõju haaratusele.
Heaolu	Kurnatus	Seotud enesehävituslike käitumise ja madala haaratusega. Läbi haaratuse, mõjutab kaudselt tööalast jõudlust.
	Haaratus	Vähendab kurnatust ja suurendab tööalast jõudlust
Töö kujundamine	Positiivne käitumine	Vähendab töö nõudmisi ja suurendab töö ressursse ning seega mõjutab kaudselt haaratust
	Enesehävitus	Suurendab töö nõudmisi.
Jõudlus	Rolliülene ja –sisene jõudlus	Kujuneb töö haaratuse, isiklike ja tööalaste ressursside põhjal.

Allikad: (Bakker & Schaufeli 2000; Demerouti et al. 2001; Xanthopoulou *et al.* 2007; Bakker 2014; Bakker & Demerouti 2014, 2017), autori koostatud.

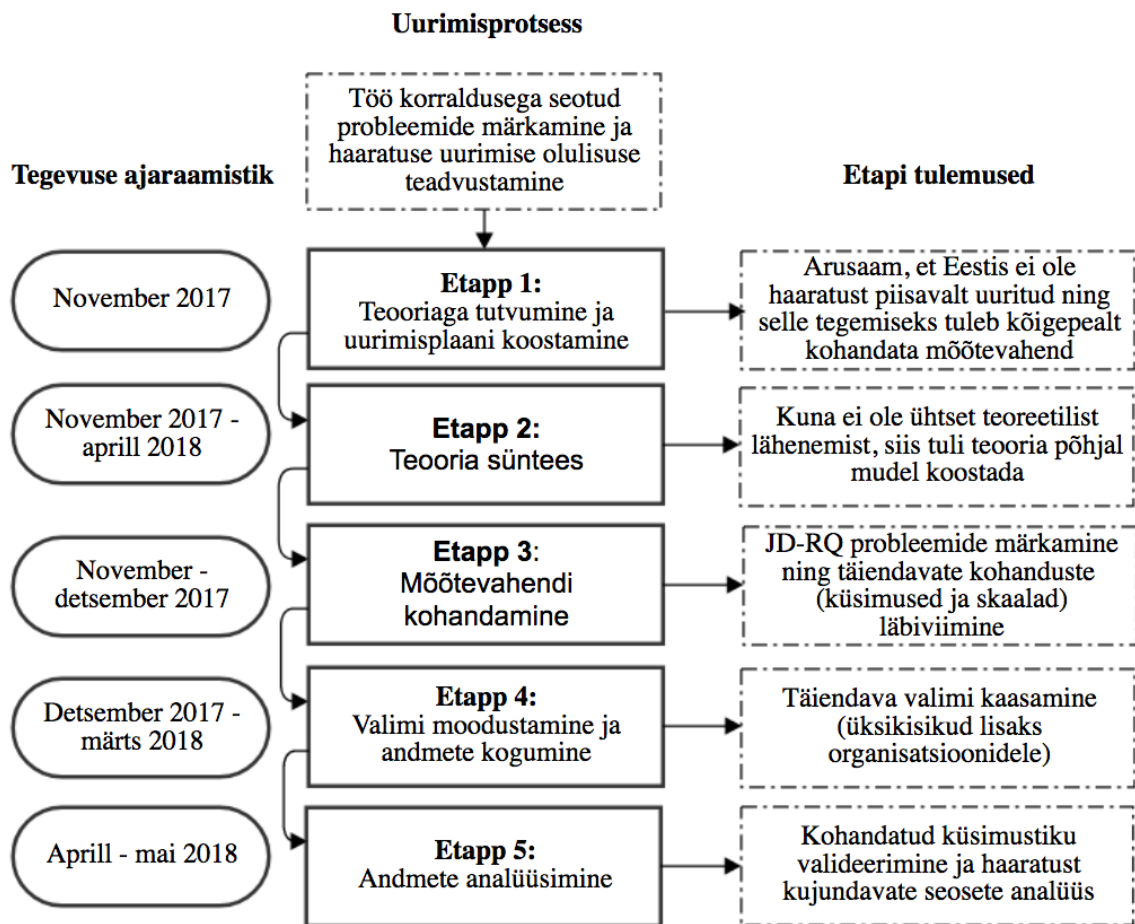
Kuna JD-R mudel kirjeldab põhjalikult tegurite vahelisi dünaamikaid, pani magistr töö autor kokku lihtsustatud mudeli, mille abil saab analüüsida tegurite vahelisi seoseid ning haaratust kujundavaid tegureid (vt joonis 2, lk 24).

2. TÖÖ HAARATUST KUJUNDAVATE TEGURITE EMPIIRILINE UURIMUS EESTIS

2.1 Uurimismetoodika ning valimi kirjeldus

Käesolevas peatükis antakse ülevaade magistritöös kasutatud uurimismetoodikast ning kaasatud valimist. Töö koostamiseks kohandati Bakker (2014) poolt koostatud *Job Demands-Resources Questionnaire* (edaspidi JD-RQ) eesti keelde ning seejärel viidi läbi uurimus 468 tööga hõivatud inimese seas.

Haaratust kujundavate tegurite uurimine Eestis koosnes järgmistest etappidest: teoreetilise materjali sünteesimine ja uurimisplaani koostamine, küsimustiku kohandamine, valimi moodustamine, andmete kogumine ning analüüsimine. Ülevaade uurimisprotsessist, selle ajakavast ning esinenud probleemidest ja väljakutsetest on toodud joonisel 3, lk 26.



Joonis 3. Magistritöö ajakava (autori koostatud).

Uurimisprotsessi esimese etapina tutvus töö autor haaratuse teoreetiliste käsitlustega ning koostas uurimisprotsessi. Teoreetilise taustaga tutvumisel avastati, et töö haaratust ei ole Eestis peaaegu üldse uuritud (autoril õnnestus leida ainult üks relevantne uurimus). Vähesese uurimise tõttu puudub eesti keelne mõõtmisvahend ja seega tuli töö autoril magistritöö protsessi kaasata täiendav etapp – mõõtmisvahendi kohandamine.

Töö teise etapina sünteesiti töö autori poolt haaratusega seotud käsitlusi ning tulenes, et haaratuse uurimisel esineb teooriate paljususe ning ei ole ühtset lähenemist, mida saaks kasutada. Teooria analüüsil otsustas töö autor tugineda JD-R mudelile, kuna see käsitleb töö haaratust laialdaselt ning võimaldab selgitada seoseid haaratust otseselt ja kaudselt mõjutavate tegurite vahel.

Töö kolmanda etapina kohandati JD-R mudelil (Demerouti *et al.* 2001) põhinev küsimustik *Job Demands-Resources Questionnaire* (JD-RQ, Bakker 2014).

Kohandamisprotsess on pikemalt kirjeldatud peatükis 2.2 “Töö haaratuse mõõtmisvahendi (JD-RQ) kohandamine”. Küsimustik on koostatud töö haaratuse kontseptsiooni eestvedaja ja JD-R mudeli looja (koostöös teiste uurijatega) eestvedaja Arnold Bakkeri poolt, kelle käest saati heakskiit küsimustiku eesti keelde kohandamiseks heakskiit.

Küsimustiku kohandamisele järgnes töö neljanda etapina valimi moodustamine ja andmete kogumine, mis tehti koostöös Tartu Ülikooli Psühholoogia Instituudi magistrandi Kristi Tüvi ja tema magistritöö juhendaja Kaspar Kruupiga. Ühise valimi moodustamiseks oli kaks eesmärki – saavutada suurem vastajate arv ning aidata kaasa JD-R mudeli positsioneerimisele teiste töötaja heaoluga seotud raamistikega (Kristi Tüvi magistritöö raames võrreldakse Mängulise Töödisaini teoorial põhinevat küsimustikku *Playful Work Design* teiste töötaja heaoluga seotud raamistikega, sealhulgas JD-R mudeliga).

Organisatsioonide kaudu koguti andmeid ühe töötaja vahendusel (peamiselt personalijuhi), kes omakorda jagas küsimustikku organisatsioonis edasi. Uurimuses osales 468 inimest, kellest 359 vastasid organisatsioonide vahendusel ning 109 sotsiaalmeedia kaudu. Küsimustik koostati Google Vormis ning eeldatavaks küsimustiku täitmise ajaks oli 20-25 minutit. Käesoleva magistritöö raames prooviti kaasata võimalikult lai valim, et tulemused oleksid üldistatavad ning kohandatud mõõtevahendit saaks kasutada erinevates valdkondades. Selleks, et tagada valimi mitmekesisus, kutsuti uuringus osalema kõigepealt erinevate valdkondade ja suurustega organisatsioone. Selline lähenemine andis mõningase kontrolli valimi mitmekesisuse üle, sest kui uurimusse kaasata ainult eraisikuid, siis ei oleks saanud tagada, et oleks esindatud erinevad valdkonnad. Kuna organisatsioonide kaudu ei saadud piisavalt suurt valimit kokku, koguti ülejäänud valim sotsiaalmeedia vahendusel.

Andmete kogumisele järgnes andmete korrastamine ja analüüs. Kõikidele vastajatele oli uuringus osalemine vabatahtlik (ka organisatsiooni kaudu osalejatele) ning anonüümne. Demograafilised küsimused olid vastajatele vabatahtlikud ning töö sisuga seotud küsimused olid kõik kohustuslikud. Andmete korrastamise käigus selgus, et ei ole osalejaid, keda tuleks uuringust välja jätta – kontrolliti, et andmestikus ei esineks

mustreid (ehk üks indiviid vastaks alati täpselt sama skooriga või näiteks 1-2-3-4 mustriga). Ülevaade töötajate demograafilistest jagunemistest on toodud tabelis 4.

Tabel 4. Uuringus osalenute demograafilised näitajad.

Näitaja	Väärtus	Vastajate arv	Vastajate protsent
Sugu	Naine	359	76.7%
	Mees	104	22.2%
	Ei avaldanud	5	1.1%
Emakeel	Eesti keel	437	93.4%
	Vene keel	31	6.6%
Haridustase	Põhiharidus	4	0.9%
	Keskharidus	58	12.4%
	Kutsekeskharidus	14	3%
	Kutseharidus keskhariduse baasil	26	5.6%
	Kõrgharidus	366	78.2%

Allikas: autori koostatud.

Uuringus osalenud 468-st vastajast on 76.7% naised ja 22.2% mehed ning ülejäänud (1.1%) ei soovinud sugu täpsustada. Vastajate keskmiseks vanuseks on 37.65 aastat (min=18, max=70, SD=12.53) ning 3 inimest ei soovinud oma vanust täpsustada. Osalejatest 93.4% on emakeeleks on eesti keel ning 6.6% vene keel. Osalejate seas kõige enamlevinud haridustasemeks on kõrgharidus (78.2%), millele järgnevad keskharidus (12.4%), kutseharidus keskhariduse baasil (5.6%), kutseharidus (3%) ja põhiharidus (0.9%).

Lisaks demograafilistele andmetele, küsiti osalejate käest nende ametikohaga seotud informatsiooni – praeguse ametikoha tööstaaži, alluvate arvu ja organisatsiooni valdkonda (vt tabel 5, lk 29).

Tabel 5. Osalejate jagunemine tööga seotud näitajate alusel.

Näitaja	Väärtus	Vastajate arv	Vastajate protsent
Ametikoha tööstaaž	Alla aasta	90	19.2%
	1 kuni 2 aastat	88	18.8%
	3 kuni 4 aastat	56	12%
	5 või rohkem	234	50%
Alluvate arv	0	331	70%
	1 kuni 2	34	7.3%
	3 kuni 5	25	5.3%
	6 kuni 10	28	6%
	Üle 25	30	6.4%
Ettevõtte valdkond	Infotehnoloogia	62	13.2%
	Arhiivindus	56	12%
	Tervishoid	40	8.5%
	Energeetika	38	8.1%
	Haridus	31	6.6%
	Alusharidus	30	6.4
	Avalik haldus	30	6.4
	Sisejulgeolek	28	6%
	Sport	27	5.8%
	Kaubandus	26	5.6%
	Tööstus	10	2.1%
	Muu	45	9.6%

Allikas: autori koostatud.

Täpselt pooled (50%) uuringus osalejatest on oma praeguses töökohas töötanud 5 aastat või üle selle ning 19.2% osalejatest on töötanud alla ühe aasta. Andmete kogumise ajal selgus, et palju osalejad ei soovi oma ametinimetust avaldada. Seetõttu tehti ametinimetuse nimetamine vabatahtlikuks ja käesolevas uurimuses tuginetakse hoopis alluvate arvule. Alluvate arvu alusel võib hinnata töötajate ametikohtadesse jaotust ning mida rohkem alluvaid inimesel on, seda kõrgemaks võib tema tööalast positsiooni eeldada. Osalenutest 70% protsendil ei ole ühtegi alluvad ning 6.4% on üle 25 alluva.

Seega võib eeldada, et osalejatest on rohkem töölisi ja spetsialiste kui tippjuhte. Käesoleva magistritöö raames ei uurita, kas haaratust kujundavad tegurid erinevad sõltuvalt ametikohast, kuna autori arvates tuleks esialgu keskenduda üldvalimile ja seejärel uurida täpsustavaid tegureid. Ametikohapõhise analüüsi võiks kaasata tulevikus läbiviidavatesse uuringutesse, kuna võib anda organisatsioonidele täiendavat informatsiooni töökorraldamise kohta. Uurimuses osalenute viis kõige levinumat valdkonda on infotehnoloogia (13.2%), arhiivindus (12%), tervishoid (8.5%), energeetika (8.1%) ja haridus (6.6%). Tabelis 5 (lk 29) “Muu” alla kuuluvate valdkondade esindajaid oli uurimuses alla 10, sinna hulka kuuluvad näiteks finants-, meedia-, kultuuri-, ajakirjandus-, logistika ja sotsiaaltöö valdkondade töötajad. Töö autori arvates on valim esinduslik ning uuringutulemusi saab üldistada laiemale tööga hõivatud populatsioonile, sõltumata valdkonnast.

Ülevaade osalejate keskmistest vastustest teguritele ja alateguritele on toodud tabelis 6, lk 31.

Tabel 6. Tulemuste keskväärtused ja standardhälbed.

Tegur	Alategur	Keskväärtus	Standardhälve
Ressursid		3.85	.67
	Iseseisvus	4.14	.80
	Sotsiaalne tugi	3.65	.99
	Tagasiside	3.69	.97
	Juht	3.92	.97
	Võimalused arenguks	3.83	.93
Nõudmised		3.10	.66
	Töökoormus	3.32	1.01
	Kognitiivsed nõudmised	4.07	.72
	Emotsionaalsed nõudmised	2.89	.88
	Rollikonflikt	2.51	.93
	Tüütud probleemid	2.70	.96
Positiivne käitumine		3.61	.47
	Tugevuste kasutamine	3.95	.66
	Töö kujundamine	3.27	.45
Haaratus*		4.07	1.01
Kurnatus		3.02	1.01
Jõudlus		3.99	.56
	Rolliülene	3.73	.84
	Rollisisene	4.24	.66
Enesehävitus		2.15	.60
Isiklikud ressursid		3.94	.55
	Enesekindlus	3.82	.68
	Optimism	4.05	.66

Selgitus: kõik alategurid on hinnatud Likerti skaaladel väärtustega 1-5, välja arvatud tärniga märgistatud haaratuse skaala, kus rakendati Likerti skaala väärtustega 0-6. Allikas: autori koostatud.

Keskväärtuste võrdlemisel selgub, et esineb erisusi töös hinnatud tegurite keskväärtuste vahel. See viitab, et mõnesid tegureid esineb tööl rohkem, kui teisi. Käesoleva töö raames keskmisi detailsemalt ei võrrelda, kuna uuritakse üldvalimit. Keskmiste võrdlus oleks asjakohane, kui võrreldaks gruppe (nt. vanuse või valdkonna põhjal). Käesolev magistr töö keskendus üldvalimil põhineval andmeanalüüsil, aga autor toob välja, et sellist võrdlust võiks teha edasistes uurimustes.

2.2 Töö haaratuse mõõtmisvahendi (JD-RQ) kohandamine

Käesolevas töös kasutati mõõtmisvahendina JD-R mudelil põhinevat *Job Demands-Resources Questionnaire* (Bakker 2014), mis kohandati käesoleva magistritöö raames eesti keelde (vt lisa 1). Kohandamise protsess koosnes neljast etapist: (1) tõlkimisest; (2) küsimuste ja fraaside kohandamisest; (3) skaalade ühtlustamisest ning (4) kohandatud küsimustiku valideerimine. Küsimustik koosneb 19-st töö haaratusega seotud alateguriks, mis on koondatud 6-ks suuremaks teguriks (vt tabel 7).

Tabel 7. JD-RQ tegurid ja alategurid.

Tegur	Alategurid
Töö ressursid	Töötaja iseseisvus, sotsiaalne tugi, tagasiside, juhi juhtimisstiil, võimalused arenguks.
Töö nõudmised	Töökoormus, kognitiivsed- ja emotsionaalsed nõudmised, konfliktid ootused ning tööalased probleemid.
Käitumine	Tugevuste kasutamine, töö kujundamine, enesehävitus.
Heaolu	Haaratus, kurnatus.
Töö jõudlus	Rolliülene ja -sisene jõudlus.
Isiklikud ressursid	Enesekindlus, optimism.

Allikas: Autori koostatud.

Tõlkeprotsessi esimese sammuna tõlkisid kaks inimest eraldiseisvalt küsimustiku inglise keelest eesti keelde, millele järgnes tõlgete võrdlus. Kahe tõlke võrdluse alusel koostati esimene versioon eesti keelsest küsimustikust. Eesti keelse küsimustiku tõlkis seejärel kolmas isik (kes ei ole töö konteksti ega valdkonnaga tuttav) tagasi inglise keelde, millele järgnes tagasitõlke ja originaali võrdlus. Kuna tagasitõlge erines mõne väite puhul originaalist üsna oluliselt, siis tegi töö autor vastavad muudatused eesti keelses küsimustikku, et parandada tõlke täpsust. Siinkohal toob autor kohandamise protsessile kriitikanäide välja, et kuna tõlkeid ei saa teha sõna-sõnalt ning tuleb sobitada keeleliselt, siis ei ole eesti keelne küsimustik täpne kohandus inglise keelsest originaalist ja võib seega mõjutada tulemusi.

JD-RQ on koostatud mitmest väiksemast küsimustikest ja seetõttu on terviku puhul tegemist küsimuste ja fraaside seguga. Ühe probleemina toob autor välja, et küsimuste puhul on tegemist kas-küsimustega (nt. “*Do you work under time pressure?*” ehk “*Kas sa töötad ajasurve all?*”), mille otsese tõlke korral oleks sobilik vastata “jah” või ”ei”, aga vastusevariantideks on Likerti 5-palline skaala, mis viitab esinemise sagedusele (1 - *Mitte kunagi*, 2 – *Mõnikord*, 3 – *Regulaarselt*, 4 – *Tihti*, 5 - *Väga tihti*). Selleks, et küsimustik ühtlustada ning teha keeleliselt korrektsemaks (vastusevariantide sobivus küsimuste tüüpidega), muudeti kõik küsimustikus esinevad küsimused fraasideks (nt. “*Ma töötan ajasurve all*”). Tabelis 8 on toodud näiteid originaal- ja kohandatud küsimustest ning fraasidest.

Tabel 8. Originaal- ja kohandatud küsimuste näited.

Originaal	Kohandatud
<i>Do you have flexibility in the execution of your job?</i>	Mul on võimalik oma tööd korraldada paindlikult.
<i>In your work, do you have to deal with demanding clients?</i>	Ma puutun tööl kokku nõudlike klientidega.
<i>I receive sufficient information about my work objectives.</i>	Ma saan piisavalt teavet oma töö eesmärkide kohta.
<i>You help your colleagues with their work when they return from a period of absence.</i>	Ma aitan puhkuselt naasnud kolleegil tööga järje peale saada.

Allikas: autori koostatud.

Autor argumenteerib, et küsimuste ühtlustamine teeb uuringus osalejale vastamise mõistetavamaks. Seda tõendab ka kohandamisprotsessis esinenud nähtus – tõlgete esimeses ringis muutis üks tõlkijatest küsimused juba kohe fraasideks, kuna niimoodi oli tema jaoks semantiliselt korrektsem.

Küsimustiku kohandamise kolmandaks etapiks oli vastuste skaalade ühtlustamine. JD-RQ on pandud kokku mitmest erinevast küsimustikust, millel esinevad erinevad skaalad. Skaalade muutmine toimus kahel põhjusel: originaalküsimustikus on skaalapunktid semantiliselt erinevate kaugustega ja skaalade väärtused erinevad. Näiteks mõne skaala puhul on kõige madalamaks väärtuseks “Mitte kunagi” ja teiste

puhul “Peaaegu mitte kunagi”. Lisaks sellele esineb erinevusi ka skaala keskpunktidega, milleks on näiteks vastusevariandid “Regulaarselt” või “Mõnikord”. Teise probleemina olid mõned skaalad on erinevate pikkustega, näiteks 0-6; 1-5 ja 1-4. Seetõttu tehti peaaegu kõik küsimustikus esinevad skaalad 5-pallisteks Likerti skaaladeks ning ühtlustati vastuste väärtused (ülevaade kohandatud skaaladest on toodud tabelis 9, lk 35). Sagedust hindava skaala väärtused on järgmised:

1 - Mitte kunagi, 2 – Mõnikord, 3 – Regulaarselt, 4 – Tihti, 5 - Väga tihti ja nõustumise määra hindavad väärtused on järgmised: *1 - Ei nõustu üldse, 2 - Ei nõustu, 3 – Nii ja naa, 4 – Nõustun, 5 - Ei nõustu üldse*). Alateguri “Haaratus” skaala jäi muutmata, kuna see on juba varasemalt eesti keelde kohandatud ning kohandus Arnold Bakkeri poolt heaks kiidetud.

Tabel 9. JD-RQ originaalversiooni skaalad (autori koostatud)

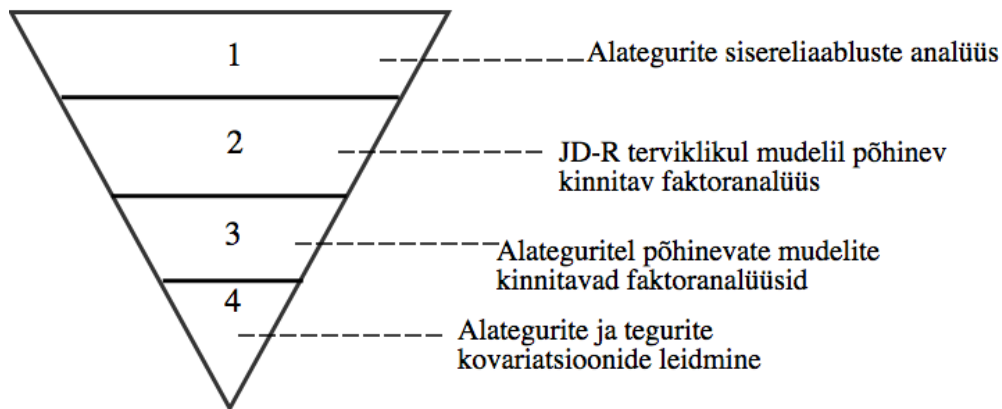
Tegur	Alategur	Originaalversiooni skaala
Töö ressursid	Iseseisvus *	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Koostöö *	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Tagasiside *	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Juht *	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Võimalused arenguks **	1- <i>Strongly disagree</i> , 2- <i>Disagree</i> , 3- <i>Do not agree, do not disagree</i> , 4- <i>Agree</i> , 5- <i>Strongly agree</i>
Töö nõudmised	Töökoormus*	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Kognitiivsed nõudmised *	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Emotsionaalsed nõudmised *	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Konfliktid ootused **	1- <i>Strongly disagree</i> , 2- <i>Disagree</i> , 3- <i>Do not agree, do not disagree</i> , 4- <i>Agree</i> , 5- <i>Strongly agree</i>
	Tüütud probleemid **	1- <i>Strongly disagree</i> , 2- <i>Disagree</i> , 3- <i>Do not agree, do not disagree</i> , 4- <i>Agree</i> , 5- <i>Strongly agree</i>
Käitumine	Tugevuste kasutamine *	0- <i>Almost never</i> , 1- <i>Rarely</i> , 2- <i>Occasionally</i> , 3- <i>Sometimes</i> , 4- <i>Frequently</i> , 5- <i>Usually</i> , 6- <i>Almost always</i>
	Töö kujundamine **	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
	Enesehävitus **	1- <i>Never</i> , 2- <i>Sometimes</i> , 3- <i>Regularly</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i>
Heaolu	Haaratus	0- <i>Never</i> , 1- <i>Almost never</i> , 2- <i>Rarely</i> , 3- <i>Sometimes</i> , 4- <i>Often</i> , 5- <i>Very often</i> , 6- <i>Always</i>
	Kurnatus **	1- <i>Strongly disagree</i> , 2- <i>Disagree</i> , 3- <i>Agree</i> , 4- <i>Strongly agree</i>
Jõudlus	Rolliülene **	0- <i>Not at all characteristic</i> , 1- <i>Hardly characteristic</i> , 2- <i>Somewhat characteristic</i> , 3- <i>Fairly characteristic</i> , 4- <i>Rather characteristic</i> , 5- <i>Strongly characteristic</i> , 6- <i>Totally characteristic</i>
	Rollisisene **	0- <i>Not at all characteristic</i> , 1- <i>Hardly characteristic</i> , 2- <i>Somewhat characteristic</i> , 3- <i>Fairly characteristic</i> , 4- <i>Rather characteristic</i> , 5- <i>Strongly characteristic</i> , 6- <i>Totally characteristic</i>
Isiklikud ressursid	Enesekindlus **	1- <i>Absolutely wrong</i> , 2- <i>Barely right</i> , 3- <i>Somewhat right</i> , 4- <i>Absolutely right</i>

Selgitus: * märgistatud alategurite skaalad kohandati järgnevas: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

** märgistatud alategurite skaalad kohandati järgnevas: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

Töö autor argumenteerib, et skaalade kohandamine teeb küsimustikule vastamise täpsemaks, kuna uuringus osaleja saab vastata peaaegu kõikidele küsimustele samal skaalal ning ei pea aktiivselt numbriliste vastusevariantide tähendusi kontrollima. Skaalade kohandamine annab võimaluse tegurite väärtuseid andmeanalüüsi käigus paremini võrrelda. Skaalade kohandamise probleemina toob autor välja, et see võib mõjutada uuringu tulemusi, kuna tõenäoliselt on originaalskaalade koostamisel järgitud teatud põhimõtteid, mille alusel on skaalade pikkused ja väärtused valitud.

Küsimustiku valideerimise jaoks viidi läbi mitu kvantitatiivsel informatsioonil põhinevat analüüsi (ülevaade joonisel 4). Kohandatud küsimustiku valideerimiseks analüüsis autor esmalt küsimustiku alategurite sisemisi reliaabluseid (ehk usaldusväärsust) Cronbachi alfa koefitsientide alusel, kasutades selleks programmi SPSS Statistics. Seejärel viidi läbi kinnitavad faktoranalüüsid (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA) üldmudeli ja alateguritel põhinevatel mudelite peal, kasutades selleks programme R ja RStudio (versioon 1.1.442) ning paketti lavaan (Rosseel 2012). Valideerimise viimase sammuna analüüsiti tegurite ja alategurite kovariatsioone.



Joonis 4. Küsimustiku valideerimiseks tehtud analüüsid (autori koostatud).

Küsimustiku valideerimiseks hinnati kõigepealt alategurite sisemisi reliaabluseid standardiseeritud Cronbachi alfade abil. Tulemust loetakse aktsepteeritavaks kui $\alpha \geq 0.7$ ning heaks kui $\alpha \geq 0.8$. Lisaks alategurite sisemistele reliaablustele, saab Cronbachi alfa abil hinnata, kas mõni küsimus tuleks andmestikust eemaldada. Kontrollides alategurite Cronbachi alfasisid, võeti analüüsi tulemuste soovitusena küsimustikust välja 5 küsimust (ülevaade tabelis 10, lk 37).

Tabel 10. Küsimustiku valideerimise käigus eemaldatud fraasid.

Alategur	Eemaldatud fraas
Iseseisvus	Ma olen kaasatud oma tööd puudutavatesse otsustesse.
Tagasiside	Ma saan piisavalt teavet oma töö eesmärkide kohta.
Rolliülene käitumine	Ma olen valmis tegema asju, mida mu organisatsioon vajab, isegi kui need ei kuulu mu tööülesannete hulka.
Rollisisene käitumine	Ma täidan oma ametikoha piires olevaid eesmärke.
Enesehävitus	Ma püsin öösiti ärkvel.

Allikas: autori koostatud.

Küsimuste eemaldamise tulemusena muutusid järgnevate alategurite sisemised reliaablused: “Iseseisvus” ($\alpha = .71 \rightarrow \alpha = .75$) , “Tagasiside” ($\alpha = .89 \rightarrow \alpha = .93$), “Rolliülene käitumine” ($\alpha = .60 \rightarrow \alpha = .66$) , “Rollisisene käitumine” ($\alpha = .68 \rightarrow \alpha = .72$) ning “Enesehävitus” ($\alpha = .79 \rightarrow \alpha = .80$). Peale küsimuste eemaldamist, mõõdeti kõikide alategurite sisemisi reliaabluseid uuesti, tulemused on toodud tabelis 11, lk 38.

Tabel 10. Kohandatud küsimustiku alategurite Cronbachi alfad

Tegur	Alategur	Cronbachi α	Küsimuste arv
Töö ressursid	Iseseisvus	.75	2
	Koostöö	.82	3
	Tagasiside	.93	2
	Juht	.89	5
	Võimalused arenguks	.92	3
Töö nõudmised	Töökoormus	.87	4
	Kognitiivsed nõudmised	.76	4
	Emotsionaalsed nõudmised	.81	6
	Konfliktset ootused	.83	4
	Tüütud probleemid	.85	5
Käitumine	Tugevuste kasutamine	.90	9
	Töö kujundamine	.78	21
	Enesehävitus	.80	9
Heaolu	Haaratus	.93	9
	Kurnatus	.85	4
Jõudlus	Rolliülene	.66	2
	Rollisisene	.73	2
Isiklikud ressursid	Enesekindlus	.86	3
	Optimism	.77	4

Allikas: autori koostatud.

Analüüsis selgub, et alategurite sisemised reliaablused on enamjaolt akadeemiliselt aktsepteeritava taseme piires ($\alpha \geq 0.7$), ainsaks erandiks on “Jõudluse” alla kuuluv “Rolliülene käitumine”, mille $\alpha = .66$. Madala väärtusega Cronbachi alfa viitab, et alategurisse kuuluvad küsimused ei mõõda väga hästi üht ja sama nähtust. Siinkohal toob autor välja, et tegemist võib olla kohanduse probleemiga, mille puhul küsimuste sisu võis tõlkimise käigus muutuda. Teiseks võimalikuks probleemiks on alateguri vähene küsimuste arv ($N = 2$), mis võib mõjutada tulemusi.

Väga tugevad koefitsiendid ($\alpha \geq 0.9$) on järgnevatel alateguritel: “Tagasiside”, “Võimalused arenguks”, “Tugevuste kasutamine” ja “Haaratus”. Cronbachi alfa analüüsimisel tuleks tavaliselt arvestada kaasatud küsimuste arvu, kuna alfa väärtus võib paraneda küsimuste arvu suurenemisel. Seega, kuna küsimustikus on erinevate alategurite küsimuste arvu vahel erinevused (min = 2; max = 9), tuleks sellega arvestada analüüsi käigus. Siiski käesoleva küsimustiku puhul ei teki märgatavaid seoseid küsimuste arvu ja alfa väärtuste vahel – näiteks alategurid “Iseseisvus” ja “Tagasiside” koosnevad kahest küsimusest, aga tulemused on vastavalt $\alpha = .75$ ning $\alpha = .93$. Samal ajal 9 küsimusega alategurite “Enesehävitus” ja “Haaratus” tulemused on vastavalt $\alpha = .80$ ja $\alpha = .93$, ehk kõrgem küsimuste arv ei viita tingimata paremale alfa väärtusele. Seega võib alaskaalade sisemisi reliaabluseid lugeda aktsepteeritavateks ning rohkem küsimusi eemaldama ei peaks.

Kohandatud küsimustiku valideerimise järgmise sammuna viidi läbi kinnitav faktoranalüüs (CFA – *confirmative factor analysis*), kasutades selleks programme R ja RStudio (versioon 1.1.442) ning paketti lavaan (Rosseel 2012). CFA abil saab testida kuivõrd hästi seletavad JD-R tegurid ja alategurid andmestikus sisalduvat variatiivsust. CFA koosneb tavaliselt neljast sammust: (1) mudelisse kuuluvate tegurite defineerimine; (2) mõõtmismudeli koostamine sellesse kuuluvate tegurite põhjal; (3) andmete kogumine saadud mudeli põhjal ning (4) mõõtmisvahendi hindamine läbi erinevate analüüside (Hair *et al.* 2006). Käesoleva töö käigus defineeris töö autori analüüsimudeli Schaufeli *et al.* (2002) poolt loodud JD-R teooria alusel (CFA sammude teine punkt) ning seejärel hindas mudelit (neljas punkt).

Hair *et al.* 2006 kohaselt on mõõtmisvahendi hindamise peamine kriteerium hinnata mudelist tulenevaid tegurite vahelisi kovariatsioone ning võrrelda neid hüpoteetilise mudeliga (kas tulemused vastavad teooriale). JD-R mudelis on kirjeldatud mitmeid tegurite vahelisi seoseid ning mõjusid, mida kajastatakse andmeanalüüsi teises osas. Küsimustiku valideerimise analüüsi raames hinnatakse järgnevalt mudeli sobivust kinnitava faktoranalüüsiga ja seejärel mudelisse kuuluvate alategurite ja tegurite kovariatsioone.

Kinnitava faktoranalüüsi raames sobitati andmetele ML (*Maximum Likelihood*) meetodil mõõtmismudel. Mudeli sobivuse hindamiseks võrreldi sobivusstatistikute CFI (*comparative fit index*), TLI (*Tucker-Lewis index*), RMSEA (*root mean square error of approximation*) ja SRMR (*standardised root mean square residual*) väärtusi soovituslike piiridega: CFI ja TLI ≥ 0.90 ; RMSEA ≤ 0.06 ja SRMR ≤ 0.08 .

Kinnitava faktoranalüüsi käigus saadi järgnevad tulemused: CFI = 0.76; TLI = 0.75; RMSEA = 0.05 (0.05 – 0.05) ja SRMR = 0.07. Analüüsides neid tulemusi, on näha, et CFI ja TLI on mõlemad madalamad kui 0.90 ehk alla nõutud taseme ja näitab seega, et andmestiku ja hüpoteetilise mudeli vahel on liiga suured erinevused. Vaatamata sellele, et RMSEA ja SRMR jäävad nõutud piiridesse, ei saa mudelit lugeda piisavalt tugevaks. Kuna tervikliku mudeli näitajad ei ole aktsepteeritud piirides, viis töö autor läbi 6 täiendavat faktoranalüüsi, et hinnata üksiktegureid. Selline hindamine aitab mõista, kas probleem on terves küsimustikus või on mõnes kindlas teguris. Täiendavate faktoranalüüside läbiviimiseks koostati järgmised mudelid:

Mudel 1 - Ressursid, mis koosneb alateguritest “Iseseisvus” (2 küsimust), “Sotsiaalne tugi” (3 küsimust), “Tagasiside” (2 küsimust), “Juht” (5 küsimust) ja “Võimalused arenguks” (3 küsimust).

Mudel 2 – Nõudmised, mis koosneb alateguritest “Töökoormus” (4 küsimust), “Kognitiivsed nõudmised” (4 küsimust), “Emotsionaalsed nõudmised” (6 küsimust), “Konfliktid ootused” (4 küsimust) ja “Tüütud probleemid” (5 küsimust).

Mudel 3 – Käitumine, mis koosneb alateguritest “Tugevuste kasutamine” (9 küsimust), “Töö kujundamine” (21 küsimust) ja “Enesehävitus (9 küsimust).

Mudel 4 – Heaolu, mis koosneb alateguritest “Haaratus” (9 küsimust) ja “Kurnatus” (4 küsimust).

Mudel 5 – Jõudlus, mis koosneb alateguritest “Rolliülene jõudlus” (2 küsimust) ja “Rollisisene jõudlus” (2 küsimust).

Mudel 6 – Isiklikud ressursid, mis koosneb alateguritest “Enesekindlus” (3 küsimust) ja Optimism (4 küsimust).

Mudel 7 – Kõik koos, mille puhul koosnes mudel alateguritest (ei ole grupeeritud 6-ks suuremaks grupiks) ning nendesse kuuluvatest küsimustest.

Mudelite kirjelduses tuleb välja, et kaasatud tegurid on mahult erinevad. Näiteks “Jõudluse” tegur koosneb kahest alategurist ja kokku 4-st küsimusest, samas kui “Nõudmiste” tegur koosneb viiest alategurist ja 23-st küsimusest. Ülevaade CFA tulemustest on toodud tabelis 11.

Tabel 11. Kinnitava faktoranalüüsi teel saadud tulemused.

Mudel	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
0 – Kõik koos	0.76	0.75	0.05 (0.05 – 0.05)*	0.07*
1 - Ressursid	0.94*	0.93*	0.08 (0.07 – 0.09)	0.05*
2 - Nõudmised	0.87	0.85	0.08 (0.08 – 0.09)	0.07*
3 - Käitumine	0.645	0.63	0.09 (0.08-0.09)	0.10
4 - Heaolu	0.88	0.85	0.13 (0.12 – 0.14)	0.07*
5 - Isiklikud ressursid	0.97*	0.96*	0.07 (0.05 – 0.09)*	0.05*
6 - Jõudlus	1.00*	0.98*	0.05 (0.00 – 0.14)*	0.01*

Selgitus: tärniga märgistatud tulemused on akadeemiliselt soovitatud piiride sees.

Allikas: autori koostatud.

Kinnitava faktoranalüüsi abil selgus, et JD-RQ mudel tervikuna on nõrgemate seletusnäitajatega, kui selle alla kuuluvate tegurite põhjal tehtud mudelid. Töö ressursside, isiklike ressursside ja jõudluse põhjal koostatud mudelid vastavad kõikide näitajate puhul akadeemilistele nõuetele ning ülejäänute puhul esineb puudujääke. Töö nõudmiste ja heaolu põhjal tehtud mudelid jäävad napilt alla akadeemiliselt aktsepteeritud nõuete. Kõige kehvemate näitajatega on “käitumise” põhjal koostatud mudel. Kuna küsimustiku sisemisi reliaabluseid hinnates (vt lk 38) oli käitumise alla kuuluvate alategurite reliaablused kõrged, siis uuris töö autor CFA näitajaid täpsemalt ning selgus, et mudeli hinnangu viib alla alategur “töö kujundamine”. Sellest järeldub, et ka tegurite siseselt on erinevuseid mudelinäitajate osas.

Küsimustiku valideerimise järgmise sammuna analüüsiti tegurite alla kuuluvate alategurite kovariatsioone, et hinnata kuivõrd esinevad ühte gruppi kuuluvad alategurid koos (vt tabel 12, lk 42).

Tabel 12. JD-R alategurite kovariatsioonid teguritega

Alategur	Kovariatsioon
Töö ressursid	
Iseseisvus	0.45
Koostöö	0.71
Tagasiside	0.79
Juht	0.78
Võimalused arenguks	0.61
Töö nõudmised	
Töökoormus	0.71
Kognitiivsed nõudmised	0.36
Emotsionaalsed nõudmised	0.58
Konfliktset ootused	0.74
Tüütud probleemid	0.88
Käitumine	
Tugevuste kasutamine	0.41
Töö kujundamine	0.68
Enesehävitus	-0.33
Heaolu	
Haaratus	0.66
Kurnatus	-0.68
Jõudlus	
Rolliülene	0.38
Rollisisene	0.56
Isiklikud ressursid	
Enesekindlus	0.64
Optimism	0.57

Allikas: Autori koostatud.

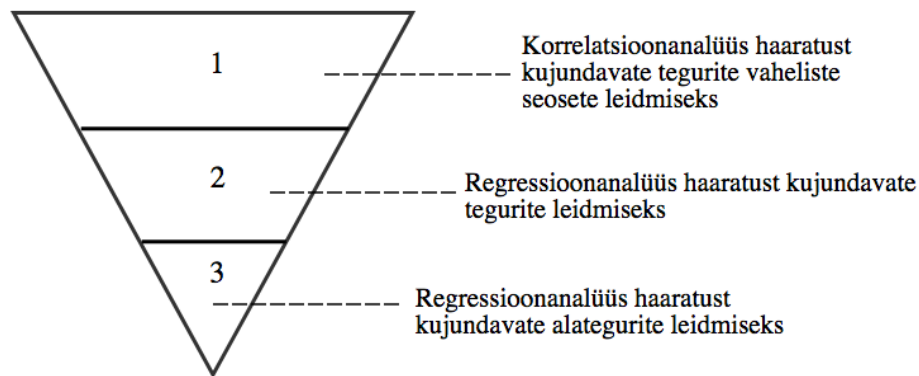
Analüüs näitab, kui tugevalt on iga alategur seotud teguriga, mis on defineeritud kõigi alategurite kaalutud ühisosana. Kui ühte tegurisse kuuluvate alategurite kovariatsioonid on märgatavalt erineva väärtusega, võib järeldada, et need alategurid on teineteisest

võrdlemisi sõltumatud. Näiteks ressursside alla kuuluv alategur “Iseseisvus” on kõikide ülejäänutega kõige vähem koosinev nähtus. Vaadeldes ülejäänute nähtuste sisu, siis võib hinnata, et need viitavad töökohas aset leidvale toele. Olukorras, kus see tugi on kõrge, on ka iseseisvus madal ning vastupidi. Analüüsisdes töö nõudmiste alla kuuluvaid nähtusi, on näha, et kõrge töökoormuse, konfliktsete ootuste ja tüütute probleemidega, esineb kognitiivseid nõudmisi kõige vähem. Heaolu alla kuuluvad haaratust ja kurnatus ei esine üldse koos, mis on eeldatav ning “Käitumise” alla kuuluvad positiivsed käitumisviisid (tugevuste kasutamine ja töö kujundamine) ei esine koos enesehävitusel.

Küsimustiku valideerimisel selgus, et see mõõdab alategureid piisavalt hästi, kuigi kõiki tegureid sisaldav mõõtmismudel jätab olulise osa variatiivsusest seletamata. Igas alateguris on variatiivsust, mis ei seostu teguriga ning seetõttu ei suuda JD-R mudel seda täielikult seletada. Tegurite alla kuuluvad alategurid ei esine tihti koos, mis viitab mudeli eripärale. Tegurite mitte koosinemine ei ole probleemiks, kuna see toob välja alategurite olulisuse ning viitab, et kõik ühe teguri alla kuuluvad alategurid ei pruugi olla koosindatud. Seetõttu arvutati edasiste analüüside jaoks välja iga teguri ja alateguri keskmised väärtused.

2.3 Töö haaratust kujundavate tegurite vahelised seosed

Uurimustulemuste analüüsi teise osana hinnati töö haaratust kujundavaid tegureid läbi JD-R mudelis kirjeldatud seosete. Analüüsi esimese sammuna hinnati tegurite omavahelisi seoseid, et näha, kas JD-R mudelis toodud seosed kehtivad Eesti valimil ning edasine uurimine on põhjendatud. Seejärel analüüsiti, millised tegurid prognoosivad töö haaratust ning millised alategurid on haaratuse kujunemiseks olulised (vt joonist 5, lk 44).



Joonis 5. Töö haaratust kujundavate tegurite seoste uurimiseks läbiviidud analüüsid.

Korrelatsioonianalüüsi läbiviimisel lähtuti järgnevatest JD-R mudelis esindatud seostest (vt lk 23-24) :

- 1) Töö nõudmised on positiivselt seotud negatiivsete tööalaste tagajärgedega (nt kurnatus) ja töö ressursid on seotud positiivsete tagajärgedega (nt. haaratus ja tööalane jõudlus).
- 2) Isiklikud ressursid on positiivselt seotud tööalase jõudlusega, haaratuse ja ressurssidega.
- 3) Positiivsed käitumistegevused on seotud töö nõudmistega ja ressurssidega ning seega mõjutab kaudselt töö haaratust. Positiivsed käitumistegevused on seotud tööalaste ressurssidega ning negatiivne käitumine (ehk enesehävitus) on seotud töö nõudmistega.
- 4) Haaratus on positiivselt seotud tööalase jõudlusega ning negatiivselt kurnatusega.

Selleks, et eelnevalt kirjeldatud seoseid uurida, viidi läbi korrelatsioonianalüüs, mis võimaldab hinnata kahe tunnuse vahelist seost. Analüüs viidi läbi kasutades Pearsoni korrelatsioonikordajat (r). Ülevaade saadud seostest on toodud tabelis 13, lk 45.

Tabel 13. Tegurite korrelatsioonid

Tegur	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Haaratus	1							
2 Ressursid	.56*	1						
3 Nõudmised	-.06	-.19*	1					
4 Jõudlus	.31*	.25*	.01	1				
5 Positiivne käitumine	.56*	.47*	.09*	.31*	1			
6 Enesehävitus	-.14*	-.05	.34*	-.28*	.030	1		
7 Isiklikud ressursid	.42*	.27*	.03	.27*	.41*	-.17*	1	
8 Kurnatus	-.42*	-.35*	.53*	-.15*	-.08	.33*	-.21*	1

Selgitus: * tärniga märgistatud väärtused viitavad statistiliselt olulistele seostele ($p < 0.01$); ** tärniga märgistatud viitava $p < .05$. Allikas: autori koostatud.

Analüüsides töö nõudmiste ja negatiivsete tööst tulenevate nähtuste vahelisi seoseid, ilmneb et nõudmised on positiivselt seotud kurnatusega ($r = .53$) ja enesehävitusliku käitumisega ($r = .34$). Sellest võib järeldada, et kõrgete tööalaste nõudmistega (kõrge koormus, emotsionaalsed ja kognitiivsed nõudmised, tööalased probleemid ning konfliktid ootused), esineb rohkem tööalast kurnatust ning enesehävituslikku käitumist, kui madalate nõudmistega töötajatel. Töö kurnatus on seotud enesehävitusliku käitumisega ja madala töö haaratusega. Sarnast seost kirjeldasid Bakker ja Demerouti (2014) kelle uurimuse kohaselt töötajad, kes kogevad kurnatust ning madalat haaratust, käituvad oma ametirollis viisil, mis põhjustab täiendavaid nõudmisi ja seeläbi veelgi suuremat kurnatust.

Töö ressursid on positiivselt seotud tööalase jõudluse, positiivse käitumise ja isiklike ressurssidega ning negatiivselt seotud töö nõudmistega ja kurnatusega. Seega on teoorias kirjeldatud seosed leidnud kinnitust – töö nõudmised on seotud negatiivsete nähtustega ning töö ressursid on seotud positiivsete nähtustega.

Järgmise analüüsi sammuna uuriti isiklike ressursside seoseid tööalase jõudlusega, haaratuse ja töö ressurssidega. Uuringu tulemusena ilmnis, et isiklikud ressursid on positiivselt seotud töö haaratuse ja -ressurssidega, jõudluse ning positiivse käitumisega. Negatiivne seos esineb enesehävitusel ja seos töö nõudmistega puudub. Hobfoll *et al.* (2003) on seostanud isiklike ressursside vastupidavuse ja tajutud võimega oma töökeskkonda edukalt kontrollida ning mõjutada. Kirjeldatud vastupidavus võib väljenduda nõudmistele ja isiklike ressursside vahelise seose puudumises – inimene tunneb, et ta saab oma tööga hästi hakkama (kontrollib oma töökeskkonda) ja seega ei taju töö nõudmist nii kõrgelt.

Nii Judge *et al.* (2004) kui ka Xanthopoulou *et al.* (2007) leidsid seoseid isiklike ressursside ja töö jõudluse vahel, mida kinnitavad ka käesoleva töö tulemused. Ühe erinevusena tulenes seos tööalase kurnatusega - Xanthopoulou ja tema kolleegide arvates ei mõjuta isiklikud ressursid töö nõudmistest tulenevat kurnatust, aga käesoleva analüüsi tulemusena on näha, et töö kurnatuse ja isiklike ressursside vahel on negatiivne seos. Siiski on oluline osa nende uurimusest just töö nõudmistest tulenev kurnatus, aga töö nõudmistele ja isiklike ressursside vahel käesolevas töös seoseid ei leitud. Seega võib järeldada, et isiklikud ressursid võivad olla töö kurnatusega seotud läbi teiste protsesside.

Üheks võimalikuks variandiks on enesehävitus (seos isiklike ressurssidega on $r = -.17$), mis on seotud nõudmistega ($r = .33$) ja seega mõjutab kaudselt kurnatust. Teiseks võimalikuks variandiks on inimese psühholoogilisest eripärast tulenev taju – tänu isiklikele ressurssidele ei taju töötaja oma tööd nii kurnavana, vaid hoopis väljakutsuvana. Judge *et al.* (2004) on leidnud, et positiivne enesehinnang aitab ennustada tööga rahulolu ja tööalast jõudlust, ehk läbi enesekindluse ja optimismi, tajub töötaja oma ressursse kõrgemana ja seetõttu mõjuvad töö nõudmised vähem. Xanthopoulou *et al.* (2007) kirjeldasid, et isiklikud ressursid soodustavad ressursside positiivset mõju töö haaratusele, ehk seega on isiklikud ressursid haaratusega seotud ($r = .42$)

JD-R mudeli põhjal (Bakker ja Demerouti 2014) on töö nõudmised ja ressursid aluseks erinevatele protsessidele, aga neil on sarnased mõjud. Lisaks sellele, on Bakker *et al.*

2003 kirjeldanud, et kõrgete ressursside ja nõudmiste koosmõjul on töötajad haaratud ning näevad oma tööd väljakutsuva ja positiivse. Seega tuleneb seos, et nii nõudmised kui ka ressursid on seotud käitumisega. Sama seos ilmnes ka korrelatsioonanalüüsi kaudu saadud tulemustes - nii töö nõudmised kui ressursid on seotud töötaja positiivsete käitumisviisidega. Positiivsete käitumisviiside alla kuulub töö kujundamine sellisel viisil, mille puhul oleks töö väljakutsuv ning pakuks võimalusi arenguks. Töö kujundamise alla kuuluvad tegevused, mis viitavad nõudmiste vähendamisele (nt *“Ma püüan tööd korraldada viisil, et vähendaksin kokkupuuteid inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt mõjutavad”*) ja ressursside suurendamisele (*“Ma palun oma juhil mind juhendada”*), mille põhjal võiks eeldada, et töö kujundamine ja nõudmised on negatiivses seoses. Kuna analüüsi põhjal on seos positiivne, siis võib eeldada, et positiivset käitumist (töö kujundamine) kasutatakse olukorras, kus töö nõudmised juba on kõrged, kuna selle abil saab vähendada töö nõudmisi, tõsta ressursse ja seega oma tööga paremini toime tulla.

Mitmed autorid (nt. Demerouti *et al.* 2001; Schaufeli *et al.* 2002; Harter *et al.* 2002; Macey & Snider 2008) on toonud välja, et töötaja haaratus aitab kaasa tööalasele jõudlusele ning vähendab tööst tulenevat kurnatust. Analüüsi käigus ilmnes, et töö haaratus on positiivselt seotud töö jõudlusega ($r = .31$) ja negatiivselt tööalase kurnatusega ($r = -.42$). Lisaks teooriast tulenevatele seostele, ilmneb analüüsist, et peaaegu kõik JD-R mudelis kirjeldatud tegurid on seotud haaratusega. Töö ressursid, jõudlus, positiivne käitumine ja isiklikud ressursid on haaratusega positiivselt seotud ning enesehävitus ja kurnatus on haaratusega negatiivselt seotud. Töö nõudmiste ja haaratuse vahel statistiliselt olulisi seoseid ei leitud. Kuna töö nõudmised on positiivselt seotud töö kurnatusega ja see omakorda negatiivselt töö haaratusega, siis võib järeldada, et töö nõudmised omavad töö haaratusele kaudset mõju. Teooriast tulenevalt on töö nõudmiste ja ressursside koosmõju seotud töötaja tajutud töökogemusega (Bakker *et al.* 2003), siis võib nõudmiste mõju haaratusele oleneda inimese individuaalsetest eripäradest. Ehk töö nõudmised võivad mõjuda kas positiivselt (väljakutsena), negatiivselt (kurnavana) või üldse mitte.

Selleks, et uurida, millised tegurid ja alategurid mõjutavad haaratust, viis töö autor läbi regressioonanalüüsid programmis SPSS Statistics. Lineaarse regressioonanalüüsi puhul

saab prognoosida üht sõltuvat tegurit läbi mitme sõltumatu teguri. Regressioonianalüüsi hinnati standardiseeritud beetakordajaga (B). Mudeli seletusjõudu hinnati läbi R^2 ehk determinatsioonikordaja abil.

Esimese analüüsi puhul seati sõltuvaks teguriks töötaja haaratus ning analüüsiti, millised JD-R mudelis kirjeldatud tegurid kujundava haaratust (vt tabelit 14). Esimese mudeli puhul on seletusjõu näitajaks $R^2 = .56$, ehk mudelisse kaasatud tegurid kirjeldavad 51,6% haaratuse variatiivsusest. Seega saab mudelisse kaasatud tegurite abil selgitada haaratuse kujunemist olulisel määral ning põhjendab haaratuse uurimist läbi JD-R mudeli.

Tabel 14. Haaratust kujundavad tegurid

Tegur	B	p
Ressursid*	.30	.00
Nõudmised*	.16	.00
Jõudlus	.05	.15
Positiivne käitumine*	.26	.00
Enesehävitus	-.04	.26
Isiklikud ressursid*	.14	.00
Kurnatus*	-.33	.00

Selgitus: paksus kirjas toodud tegurid mõjutavad teooria põhjal haaratust otse ning ülejäänud tegurid mõjutavad haaratust kaudselt. Tärniga märgistatud tegurid omavad statistiliselt olulist mõju haaratusele ($p > .05$); B – beetakordaja.

Allikas: autori koostatud.

Analüüsi tulemusena selgus, et haaratust kujundavate tegurite hulka kuuluvad töö ressursid, positiivne käitumine, isiklikud ressursid ja kurnatus. JD-R mudeli (Bakker 2014, Bakker ja Demerouti 2017) järgi mõjutavad ressursid ja kurnatus haaratust otseselt ning ülejäänud tegurid on haaratusega seotud kaudselt (mõjutavad teineteist ning otseselt mõjutavaid tegureid). Isiklikud ressursid on teooria järgi töö haaratust mõjutavad töö ressursse ja need omakorda kujundavad haaratust. Seega isiklike

ressursside puhul on näha veidi väiksemat mõju haaratusele ($B = .14$) kui töö ressursside puhul ($B = .30$). Seega ilmneb kaudne seos haaratusele.

Sarnane mõju on ka töö nõudmistel ($B = .16$), mille puhul ei esinenud eelnevalt läbiviidud korrelatsioonanalüüsis seoseid haaratusega, aga regressioonanalüüsi puhul ilmneb, et töö nõudmised aitavad prognoosida töötaja haaratust. Siit tuleneb töö nõudmiste eripära haaratuse kujunemisele – kõrged nõudmised tugevdavad ressursside positiivset mõju haaratusele, aga ei ole haaratusega otseselt seotud. Töö nõudmised on seotud tööalase kurnatusega, mis regressioonanalüüsi põhjal vähendab töötaja haaratust. Seega on töö nõudmised haaratusega seotud läbi kahe protsessi: (1) kurnatuse põhjustamine (negatiivne mõju) ning (2) ressursside positiivse mõju tugevdamise.

Kuna haaratust kujundavate tegurite omavahelised seosed on keerulised, argumenteerib töö autor, et haaratuse kujundavate tegurite paremaks mõistmiseks, võiks uurida ka tegureid eraldiseisvalt. Autor viis läbi 3 täiendavat analüüsi ning hindas järgnevate tegurite alategurite mõju haaratusele: töö ressursid, töö nõudmised, positiivne käitumine ja isiklikud ressursid.

Töö ressursside alla kuuluvate alategurite mõju haaratusele on toodud tabelis 14. Analüüsimudeli puhul on näitajaks $R^2 = .384$, ehk töö ressursside alategurid kirjeldavad 38.4% haaratuse variatiivsusest.

Tabel 14. Ressursside alategurite mõju haaratusele.

Tegur	B	p
Iseseisvus*	.19	.00
Sotsiaalne tugi	.03	.48
Juht	-.01	.90
Võimalused arenguks*	.41	.00
Tagasiside*	.181	.00

Selgitus: tärniga märgistatud tegurid omavad statistiliselt olulist ($p < .001$) mõju haaratuse kujunemisele; B – beetakordaja. Allikas: autori koostatud.

Regressioanalüüsist selgub, et kõik ressursi alategurid, peale sotsiaalse toe ja juhi juhtimisviisi, mõjutavad haaratust ka eraldiseisvalt. Haaratuse kujunemiseks on olulised töötaja iseseisvus ($B = 1.88$), võimalused arenguks ($B = .41$) ja töölt saadav tagasiside ($B = .18$). Kõik need alategurid viitavad kasvuvõimalustele, ehk haaratuse kujunemiseks on oluline, et töötajal oleks piisavalt võimalusi tööalaseks arenemiseks, talle antakse piisavalt tööalast vabadust (saab olla iseseisev ja oma tööd ise korraldada) ning saab piisavalt tagasisidet oma töö hindamiseks. Vaatamata sellele, et sotsiaalne tugi on tööalane ressurss, siis ei ole see haaratuse kujunemiseks oluline. JD-R mudelis käsitletud sotsiaalse toena mõeldakse töötajate vahelist koostööd (näiteks “*Ma saan vajadusel kolleegidelt abi paluda*”) ning mitte tööle esinevaid isiklikul tasandil suhteid. Harter *et al.* (2002) leidsid, et haaratuse kujunemiseks oluliseks teguriks on töötaja sotsiaalsed suhted (isiklikul tasandil). Seega argumenteerib töö autor, et JD-R mudelisse tuleks kaasata nii tööalased-, kui ka sotsiaalsed suhted.

Uurides eelnevalt alategurite kovariatsoone teguritega (lk 45) ning haaratuse keskmist taset ($M = 4.19$, $SD = .87$), siis sotsiaalne tugi on heal tasemel (vastusevariant 4 – “Tihti”). Autor argumenteerib, et siinkohal võib esineda erinevus töö ja organisatsiooni haaratuse vahel, kus esimese puhul on oluline just tugi, mis aitab töörollis edukalt hakkama saada ning teine on organisatsioonis esinev sotsiaalne kapital (lähedased suhted töökaaslastega). Jätku-uurimusena võiks eristada need kaks ning hinnata, kas isiklikud suhted on haaratuse kujunemiseks olulisemad, kui tööalased suhted. Lisaks sellele, võiks edasistes uuringutes uurida, kas tööalastel koostööl on haaratusele erinev mõju, sõltuvalt töötaja ametipositsioonist. Näiteks ei ole juhtivates rollides alati kelleltki abi küsida (näiteks strateegiliste otsuste tegemisel), aga haaratus on kõrge, kuna töö on väljakutsuv ning arenguvõimalusi pakkuv. Sotsiaalne tugi võib olla olulisem just positsioonides, kus on koostöö tähtsam.

Järgmisena analüüsiti töö nõudmiste alla kuuluvate alategurite mõju töötaja haaratusele. Vaatamata sellele, et korrelatsioonanalüüsist selgus, et töö nõudmised ei ole seotud töö haaratusega, analüüsiti nõudmise alla kuuluvaid alategureid ka eraldi, et leida, kas mõni alategur siiski on haaratuse kujunemisel oluline (tulemused on toodud tabelis 15, lk 51). Analüüsimudeli puhul on näitajaks $R^2 = .085$, ehk töö nõudmiste alategurid kirjeldavad 8.5% haaratuse variatiivsusest. Võrreldes seda eelmise ressursside alategureid uuriva

analüüsiga, siis saab järeldada, et töö ressursid selgitavad töö haaratuse kujunemist paremini, kui töö nõudmised.

Tabel 15. Haaratust kujundavad töö nõudmised.

Tegur	B	p
Töökoormus	.08	.16
Kognitiivsed nõudmised*	.12	.02
Rollikonflikt*	-.20	.00
Tüütud probleemid*	-.19	.00
Emotsionaalsed nõudmised*	.15	.00

Selgitus: tärniga märgistatud tegurid omavad statistiliselt olulist ($p < .001$) mõju haaratuse kujunemisele; B – beetakordaja. Allikas: autori koostatud.

Uurides töö nõudmiste mõju haaratusele, selgus et kognitiivsete- ja emotsionaalsete nõudmiste, rollikonflikti ja tüütute probleemide esinemise kaudu saab prognoosida haaratust. Kognitiivsed- ($B = .12$) ja emotsionaalsed nõudmised ($B = .15$) on haaratus kujundavad ning rollikonfliktid ($B = -.20$) ja tüütud probleemid ($B = -.19$) on takistavateks teguriteks. Seega argumenteerib töö autor, et JD-R mudelis esindatud töö nõudmised võiks jagada kaheks – haaratust soosivad ja takistavad. Esimeste hulka kuuluvad tegurid, mis on seotud töö väljakutsuvusega ning teise hulka tööalased takistused (tüütud probleemid ning konfliktid ootused kaastöötajatelt). Seega selgitab, miks haaratuse ja nõudmiste puhul ei ole ühtset seost – nõudmiste alal tegurid, mis omavad erinevaid tulemusi.

Järgmisena analüüsiti positiivse käitumise alla kuuluvate alategurite mõju töötaja haaratusele. Mudeli näitaja $R^2 = .266$, ehk isiklike ressursside alla kuuluvad alategurid selgitavad 26.6% haaratuse variatiivsusest (vt tabel 16, lk 52) ning on oluliseks näitajaks haaratuse prognoosimisel.

Tabel 16. Positiivse käitumise alategurite mõju töötaja haaratusele.

Tegur	B	p
Tugevuste kasutamine*	.38	.00
Töö kujundamine*	.22	.00

Selgitus: tärniga märgistatud tegurid omavad statistiliselt olulist ($p < .001$) mõju haaratuse kujunemisele; B – beetakordaja. Allikas: autori koostatud.

Uurides positiivsete käitumisviiside mõju haaratusele, selgus et nii tugevuste kasutamine, kui ka töö kujundamine on olulised haaratuse kujunemiseks. Tugevuste kasutamine ($B = .38$) omab haaratusele suuremat mõju, kui töö kujundamine ($B = .22$). JD-R mudeli järgi on mõlemad alategurid töö nõudmisi ja ressursse mõjutavaks. Seega on tegemist haaratust kaudselt kujundavate teguritega.

Järgmise analüüsiga hinnati isiklike ressursside alla kuuluvate alategurite mõju haaratusele (vt tabel 17). Mudelinäitajaks on $R^2 = .184$, ehk see selgitab 18.4% haaratuse variatiivsusest.

Tabel 17. Isiklike ressursside alategurite mõju töötaja haaratusele.

Tegur	B	p
Enesekindlus	.20	.00
Optimism	.32	.00

Selgitus: tärniga märgistatud tegurid omavad statistiliselt olulist ($p < .001$) mõju haaratuse kujunemisele; B – beetakordaja. Allikas: autori koostatud.

Nii enesekindlus kui ka optimism on olulised haaratust kujundavateks alateguriteks. Optimist omab suuremat kaalu kui enesekindlus. JD-R mudeli põhjal mõjutavad isiklikud ressursid haaratust otse ning kaudselt. Kaudne mõju haaratusele on läbi töö ressursside positiivse mõju suurendamise.

2.3 Järeldused ja ettepanekud töö haaratuse soodustamiseks organisatsioonis

Järgnevas peatükis tuuakse välja autori poolt tehtud järeldused kvantitatiivse andmeanalüüsi põhjal ning tehakse ettepanekuid töötajate haaratust kujundavate tegurite uurimiseks. Käesoleva töö raames läbiviidud uurimus on varasematest töö haaratust käsitlevatest uuringutest põhjalikum, kuna ei hinnata ainult töö haaratust (haaratuse taseme mõõtmine) vaid analüüsiti töö haaratust kujundavaid tegureid ning nende omavahelisi seoseid.

Käesoleva magistritöö raames uuriti töö haaratust kujundavaid tegureid Demerouti *et al.* (2001) poolt loodud JD-R mudeli raamistiku alusel. Kuna käesoleva magistritöö raames analüüsiti esmakordselt mudeli tervikut, siis selgus, et tervikliku mudeli seletusnäitajad ei ole akadeemilise taseme piires, küll aga saab kõiki üksiktegureid kohandatud JD-RQ abil mõõta ja seega analüüsida haaratud JD-R teoreetilises raamistikus. JD-R mudeli ja selle põhjal kohandatud loodud küsimustiku kohandamine. Kohandatud küsimustik on piisavalt heade statistiliste näitajatega, et seda võiks tulevikus organisatsioonide poolt kasutusele võtta. Kohandamise käigus lahendati mõned küsimustikuga seotud probleemid ning tabelis 18 (lk 54) on toodud ülevaade juba lahendatud probleemidest ja millega võiks tulevikus veel tegeleda.

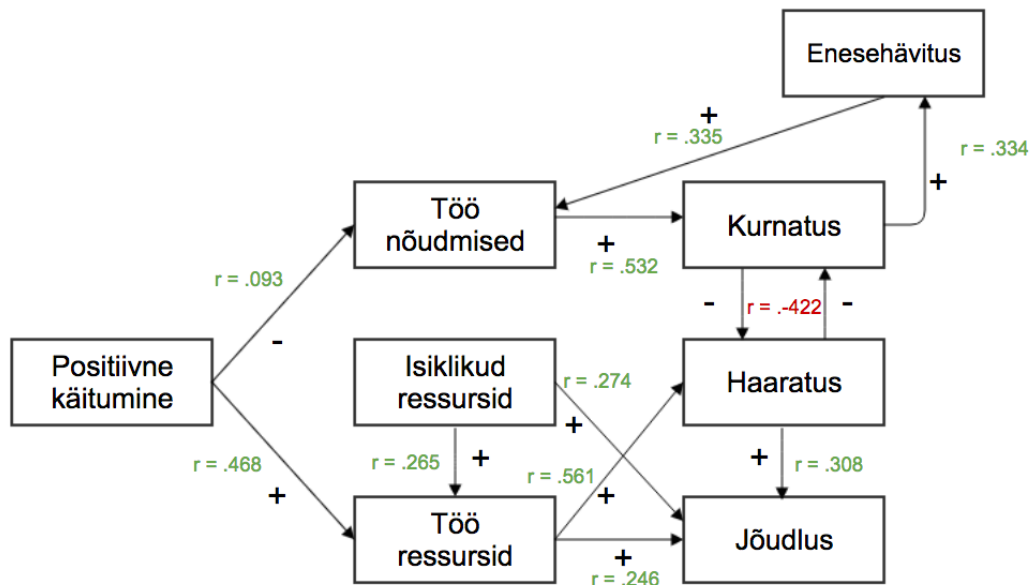
Tabel 18. JD-RQ probleemid ning lahendused

Probleem	Selgitus	Soovitus
Ebavõrdsed skaalad	Skaalad erinevad nii oma pikkuselt kui sisult.	Ühtlustada võrdsete pikkustega skaaladeks.
Ebaühtne stiil	JD-RQ on segu fraasidest ja küsimustest.	Küsimused muuta ümber fraasideks ja selle abil vältida kas-küsimusi, millele ei saa uurimuses osaleja Likerti skaala abil vastata.
Tervikliku mudeli nõrgad näitajad	Kaasates kõik tegurid JD-R mudelisse, siis on mudelinäitajad akadeemiliselt aktsepteeritud tasemest madalamad.	Selgitada detailsemalt mudeli eripära ja toimimismehaanikaid;
Alategurite sobivus tegurite alla	Mõne teguri (nõudmised ja käitumine) alla kuuluvad alategurid on oma mõjult erinevald – nt käitumise all on kaks positiivset tegurit ja üks negatiivne tegur. Teoorias aga üldistatakse need kokku.	Tegurite “töö nõudmised” ja “käitumine” alla kuuluvad alategurid võiks jagada kahte gruppi, sõltuvalt nende mõjust. Näiteks nõudmiste puhul tuleks eristada positiivse ja negatiivse mõjuga nõudmised.
Alategurite ebavõrdne hindamine	Mõne alateguri hindamiseks on kasutatut üle kümne küsimuse, samal ajal kui on alategureid, mida hinnatakse ainult 2-3 küsimusega.	Täiendada küsimustikku uute fraasidega, mis aitaksid mõnda alategurit (näiteks töosisene ja – ülene jõudlus) paremini mõõta.
Mudel on liiga üldistav ja räägib teguritest rohkem kui alateguritest.	JD-RQ hindab JD-R mudelis tegurite vahelisi seoseid, aga alategurite vahelised seosed annavad rohkem praktiliselt kasutatavat informatsiooni.	Analüüsides haaratust, tuleks lisaks teguritele kaasata ka alategurite mõju ning nende omavahelised seosed.
Ametikoha eripäradega arvestamine	Mudel on esitatud piiratud valik alategureid, mis ei pruugi olla igas ametikohas olulised.	Täiendada mudelit rohkemate alateguritega, et iga organisatsioon saaks oma uurimusse valida kõige relevantsemad alategurid.

Allikas: autori koostatud.

Küsimustiku ja mudeli võrdlemisel tuleb arvestada, et JD-R tegurid tervikuna ei mõõda üht ja sama nähtust. Küsimustikku kuuluvad alategurid võivad analüüsida kahte erinevat äärmust (nt. heaolu alla kuuluvad kurnatus ja haaratus) ja seetõttu ei ole mudeli seletusnäitajad head. See siiski ei tähenda, et mudel ei sobi või küsimustik on kehvast kohandatud. Tegemist on JD-R eripäraga ja seetõttu tuleks edasistes uurimustes kaasata alategurid. Küsimustiku kohandamise protsessina selgus, et küsimustiku näitajad on head ning seda võib kasutada edasistes uurimustes.

Töö tulemusena selgus, et töö haaratusega seotud tegurite vahel on oodatud seosed (vt joonis 6, lk 56) ja seega võib öelda, et JD-R mudel kehtib eesti valimil. Töö uudse aspektina selgus, et töö nõudmised ja positiivne käitumine on omavahel positiivselt seotud. Teooria põhjal peaks positiivne käitumine vähendama töö nõudmisi, aga analüüsi tulemuste põhjal argumenteerib töö autor, et positiivne käitumine võib olla hoopis seotud töö nõudmistega. Ehk inimesed, kes kogevad tööl kõrgeid nõudmisi, rakendavad tööl positiivseid käitumistegevusi rohkem. Käesolevas töös ei uuritud kõikide alategurite omavahelisi mõjusid, vaid suuremat pilti vaadati korrelatsioonide abil. Selleks, et täpsustada, töö nõudmiste ja positiivse käitumise vahelist seost, võiks jätku-uurimusena analüüsida, millest on tööalased tegurid mõjutatud.



Joonis 6. Töö haaratust kujundavate tegurite vahelised seosed (autori koostatud)

Selgitus: nooled viitavad JD-R mudelis toodud mõju suunale, “+” tähistab positiivset ja “-“ negatiivset mõju; r – Personi korrelatsioonikordaja, mis viitab käesoleva töö raames leitud seostele. Roheline tähistab positiivset ja punane negatiivset seost.

Analüüsidest töötaja haaratust kujundavaid tegureid, selgus et mudelis kirjeldatud alategurid selgitavad haaratuse kujunemist paremini, kui alategurite alusel koondatud tegurid. Järgnevalt tuuakse välja alategurid, mis on haaratuse kujunemise jaoks olulised ning soovitusel, kuidas saaksid töötajad ja tööandjad haaratuse kujunemist soodustada.

	Haaratust kujundavad tegurid	Mida saab tööandja organisatsioon teha	Mida saab töötaja teha
Töökeskonnast tulenevad positiivsed tegurid	<div> <div>Töötaja iseseisvus</div> <div>Arengu- võimalused</div> <div>Töölt saadav tagasiside</div> <div>Kognitiivsed nõudmised</div> <div>Emotsionaalsed nõudmised</div> </div>	<p>Anda töötajatele võimalus ise oma tööd kontrollida ning valida, kuidas nad tööülesandeid täidavad.</p> <p>Luu võimalused tööalaseks arenguks, läbi karjäärikasvu ja õppimist soodustava keskkonna.</p> <p>Luu tagasisidet soodustav kultuur.</p> <p>Organiseerida tööd ja sellega seotud ülesandeid viisil, mis pakuksid töötajatele parajalt (sõltub töötajast, aga ei tohi olla liiga palju ega vähe) väljakutseid.</p>	<p>Leppida tööandjaga kokku raporteerimise ja tulemuste kontrollimise viis, et tulemuste saavutamise viis jääks töötaja kätte.</p> <p>Küsida arenguvõimalusi ning kommunikeerida tööandjale ambitsioone ja eesmärke.</p> <p>Küsida ja anda tagasisidet.</p> <p>Korraldada tööd viisil, mis tagaks väljakutsuvuse.</p>
Töökeskonnast tulenevad negatiivsed tegurid	<div> <div>Rollikonflikt</div> <div>Tüütud probleemid</div> <div>Kurnatus</div> </div>	<p>Ettevõtte peab töötama ühtse eesmärgi nimel ning see tuleb kommunikeerida töötajatele.</p> <p>Seada paika töötavad protsessid ning neid perioodiliselt uuendada.</p> <p>Tagada töötajale piisav puhkus ning viia läbi koolitusi, mis aitaks läbipõlemist ennetada.</p>	<p>Informeerida tööandjad mitte töötavatest protsessidest ning organiseerida nende parandamine.</p> <p>Manageerida ootuseid ja parandada kommunikatsiooni.</p> <p>Võtta piisavalt puhkust, jälgida töö-eraelu tasakaalu, luua süsteem ülesannete täitmiseks ja ajakasutuse juhtimiseks.</p>
Töötajast tulenevad positiivsed tegurid	<div> <div>Optimism</div> <div>Enesekindlus</div> <div>Tugevuste kasutamine</div> <div>Töö kujundamine</div> </div>	<p>Soodustada positiivset töökeskkonda.</p> <p>Anda töötajatele võimalusi ja väljakutseid, et kasvatada nende tööalast enesekindlust.</p> <p>Anda töötajatele piisavalt vabadust oma töö korraldamisel, et nad saaksid ise luua oma tööviisi.</p>	<p>Osaleda tööalastel üritustel ning luua tööalaseid suhteid.</p> <p>Võtta töölt vastu väljakutseid, mis aitavad enesekindlust tõsta.</p> <p>Kujundada tööd viisil, mis tõstaks ressursse ja vähendaks ebameeldivaid nõudmisi.</p> <p>Korraldada töö viisil, mis sobib kõige paremini isiklike tugevustega.</p>

Joonis 7. Soovitused, kuidas soodustada töötaja haaratust organisatsiooni ja töötaja vaatepunktist. Selgitus: rohelise piirjoonega märgistatud tegurid on haaratust kujundavad ning punasega märgistatud tegurid on haaratuse kujunemist takistavad. (autori koostatud).

Esimese ploki alla kuuluvad tegurid (töötaja iseseisvus, arengutegurid töölt saadav tagasiside, kognitiivsed nõudmised ja emotsionaalsed nõudmised) on töökeskonnast pärinevad tegurid, mis omavad haaratuse kujunemisele positiivset mõju. Järgnevalt

tuuakse soovitusel, mida saaksid organisatsioon ja töötaja teha, et nende tegurite abil haaratust soodustada.

Töötaja iseseisvus. Töö haaratuse kujunemiseks on oluline, et töötajal oleks võimalik oma tööd ise kujundada ning otsustada, kuidas ta oma tööülesandeid täidab. Mida rohkem iseseisvust töötaja oma töö korraldamisel omab, seda haaratum ta on. Seega tuleb tööandjal anda piisavalt vabadust ja töötajal tuleb see vastu võtta. Siinkohal on oluline, et töökeskkond oleks usaldav ning töötaja tunneks vastutust, mis kaasneb vabadusega. Organisatsiooni vaatepunktist võib olla keeruline töötajatele suuremat vabadust anda ja selle juures on oluline, et tööandja usaldaks oma töötajat. Siinkohal tuleb organisatsioonil arvestada, et tööalane vabadus ei sobi kõikidele töötajatele ja võib mõjuda negatiivselt – töötaja tunneb kas liigset pinget vabadust (kaotab fookuse). Üheks võimalikuks variandiks, kuidas tööalast vabadust mõlemale poolele sobivalt korraldada, on töötajaga kokku leppida, kuidas töö tulemuslikkust mõõdetakse ning kuidas töötaja seda raporteerima peab. Seda saab teha näiteks juhile esitatavate perioodiliste raportite abil, mis sisaldaksid töötaja progressi (tulemusi) ning plaane järgmiseks perioodiks. Liigse pinge ennetamiseks tuleb otsesel juhil jälgida, kuidas suurem vabadus töötajale sobib ning vajadusel teda suunata.

Arenguvõimalused. Töö ressursside alla kuuluvad võimalused arenguks, on üheks kõige olulisemaks töö haaratust soodustavaks teguriks. See viitab, et töötajate jaoks on oluline, et nad saaksid tööalaselt oma tugevusi arendada ja uusi asju õppida. Selle soodustamiseks tuleks organisatsioonidel luua töökeskkond, mis soodustaks õppimist ja arenemist, näiteks erinevate koolituste ja täiendavate vastutuste/ülesannete kaudu. Töötaja omaltpoolt võiks küsida tööandjalt selliseid võimalusi ning näidata initsiatiivi täiendavate tööülesannete võtmisel (mis aitaks tal areneda). Selleks, et ennetada töötajate töölt lahkumist uute väljakutsete tõttu, peavad tööandjad pidama perioodilisi vestluseid töötajatega, et mõista nende ambitsioone. Tööalast kasvu võib mõista kaheti – teadmiste kasv rollisiseselt või ametialane tõus/täiendava vastutuse võtmine. See on tööandja huvides, et töötajad areneksid oma rollis ja käiksid uuendustega kaasas. Siiski tuleb tööandjal arvestada, et kõik töötajad ei soovi tõusu karjääriredelil ega täiendavat vastutust ning selle peale surumisel võib olla pigem negatiivne tagajärg. Tööandja võib küll arvata, et soodustab niimoodi arengut ja haaratust, aga töötaja näeb seda tööalase

lisapinge ja stressina. Seetõttu tuleb arenguvõimaluste andmisel uurida töötaja enda huve ning suuremaid arenguvõimalusi anda aegmööda.

Töölt saadav tagasiside. Uuringu tulemusena selgus, et haaratuse kujunemiseks on töötaja jaoks oluline, et ta saaks juhilt tagasisidet oma töösoorituse kohta. Tagasiside andmine sõltub tihtipeale juhist ning mõned annavad rohkem tagasisidet kui teised. Organisatsioonil tuleb soodustada tagasiside kultuuri ettevõttes, et see ei sõltuks ainult juhi eripäradest. Kindlasti ei peaks tagasiside andmine olema sunnitud (kuna siis ei mõju veenvalt), aga töötajaid saaks koolitada positiivse tagasiside olulisuse ja konstruktiivse tagasiside andmise tehnikate osas. Tagasiside võib tulla ka kaastöötajatelt, seega töötaja puhul on üheks võimaluseks ise tagasisidet anda (ja seega luua keskkond, milles antaks ka talle tagasisidet) või seda oma töökaaslastelt või juhilt küsida. Eelnevalt kirjeldatud töötaja iseseisvus on seotud tagasisidega. Olukorras, kus töötaja iseseisvus tõuseb, seda olulisemaks muutub ka juhilt saadav tagasiside, mis aitaks töötajal oma töösooritust parandada ning seeläbi enesekindlust tõsta.

Kognitiivsed ja emotsionaalsed nõudmised. Need kaks tegurit kuuluvad JD-R mudelis töö nõudmiste hulka, aga uuringutulemused näitavad, et need on olulised ka haaratuse kujunemiseks. Kognitiivsed ja emotsionaalsed nõudmiste puhul on oluline nii töötaja, kui ka organisatsiooni poolt arvestada, et nõudmised oleks ametirollis esindatud (töö väljakutsuvus ja emotsionaalne side tööga), aga teda ei oleks liiga palju. Liiga kõrged nõudmised põhjustavad töö kurnatust. Ei ole ühtset ja selget piiri, milline nõudmiste tase on optimaalne, see sõltub töötajast. Seetõttu tuleb organisatsioonil arvestada iga töötaja eripäradega ja vajadusel organiseerida töökorraldust viisil, mis kõrgendaks või vähendaks töö väljakutsuvust. Töötaja rolliks on siinkohal oma tööandjale anda tagasisidet oma töö korralduse kokku. Kognitiivsed ja emotsionaalsed nõudmised on seotud töötaja arenguvõimaluste ja iseseisvusega. Tööülesannete täitmisel muutuvad töötajad oma ametirollis läbi aja pädevamaks ning seega tuleb töötajal või tööandjal töö nõudmisi tõsta, et ei kaoks väljakutsuvus. Kui roll muutub töötajale liiga lihtsaks ning kognitiivsed nõudmised vähenevad, langeb ka töö haaratus.

Teise ploki alla kuuluvad tegurid (rollikonflikt, tüütud probleemid ja kurnatus) on töökeskkonnast tulenevad negatiivsed tegurid, mida tuleks võimalikult palju vähendada.

Rollikonflikt tähendab kaastöötajate poolt seatud konkureerivaid ootuseid, mida töötaja ei suuda täita. Rollikonflikti ennetamiseks tuleks ettevõtte missiooni ja eesmärgi avalikult teadvustada, et vähendada töötajate vahelisi erimeelsuseid tööülesannete täitmisel (nt. mille alusel prioritseerida). Olukorras, kus ootuseid ei saa vähendada, tuleks tagada kindel kriteerium, mille põhjal prioriteete seada. Töötajal tuleks juhtida teiste ootusi ning selgitada ülesannete prioritseerimise aluseid, et vähendada konflikte. Näiteks olukorras, kus ettevõttel on üks eesmärk, mida saab kahel erineval viisil saavutada, siis tuleb töötajatel omavahel leppida kokku, kuidas ülesandeid täita ning millises järjekorras. Lisaks sellele, tuleb organisatsiooni poolt tagada, et konfliktid ootused ei tuleneks töötajate isiklikest huvidest (nt. seatakse enda poolt andud ülesanded tähtsamateks, kuna sellega võib olla seotud rahaline boonus), vaid tegutsetak ühise eesmärgi nimel.

Tüütud probleemid. Töötajad, kelle töö on pidevalt takistatud bürokraatiliste protsesside tõttu, tunnevad suuremaid nõudmisi ning on seetõttu vähem haaratud. Organisatsioonidel tuleb perioodiliselt oma protsessid üle vaadata, et tagada tõhusus. Olenevalt organisatsioonist, tuleks vaadata üle ka töötajate vastutusalad ning õigused, et tagada iseseisvus ja seega väiksem vajadus protsesside järgi. Siinkohal on oluline töötaja iseseisvuse all kirjeldatud usalduse olulisus, mis vähendab tüütute probleemide sagedust. Töötaja peaks tööandjale ausat tagasisidet andma mittetöötavate protsesside kohta ning initsiatiivi näitama, et probleeme lahendada.

Kurnatuse ennetamiseks peavad organisatsioonid vähendama negatiivseid töö nõudmisi ja tõstma töö ressursse. Lisaks sellele, tuleb tagada töötajatele piisav puhkus ning jälgida, et töötajad ei põleks läbi. Siin on abiks, kui otsene juht tunneb töötajaid isiklikul tasandil vähemalt sellisel määral, mis aitaks tal märgata kurnatuse märke. Organisatsioonid võiksid viia läbi koolitusi, mis aitaks teadvustada ja märgata kurnatuse/läbipõlemise märke enda ja kaastöötajate puhul ning kuidas nendega toime tulla/teisi aidata. Eriti oluline on see just juhtival positsioonil olevate töötajate jaoks, kuna suurema vastutusega võib kaasneda suurem risk läbipõlemiseks. Lisaks sellele on juhtidel vastutus teiste töötajate heaolu eest ja vajadusel peaks juht töötajate töö ümber korraldama viisil, mis vähendaks kurnatust. Organisatsiooni vaatepunktist võib tekkida ohtlik olukord, mille ühe vaatepunkti kohaselt vajab töö tegemist ning kui töötaja ennast

panustab, siis on see ettevõttele kasulik, aga tuleb jälgida, et töötajad ei kurnaks ennast üle, kuna siis väheneb ka jõudlus.

Kolmanda ploki, ehk töötajast tulenevate haaratust kujundavate tegurite, alla kuuluvad optimism, enesekindlus, tugevuste kasutamine ja töö kujundamine. Vaatamata sellele, et need tegurid sõltuvad peamiselt just töötajatest, saab organisatsioon neid töökorralduse abil kujundada.

Optimism. Organisatsioon peab kujundama positiivse töökeskkonna, milles inimesed tunneksid end hästi ja vabalt. Üheks selliseks viisiks on korraldada üritusi, mis aitaks kaasa meeskonnatunde tekkimisele ning soodustaks töökaaslaste vahelisi sõbralikke suhteid. Teiseks oluliseks viisiks on töötaja värbamisel arvestada kultuurilise sobivusega ning et uus töötaja saaks töökeskkonnas edukalt hakkama. Uue töötaja iseloom peab sobima töökeskkonna ja juba olemasolevate inimestega. Selline lähenemine aitab tagada, et ühes meeskonnas töötaksid sarnased inimesed, kes saaksid omavahel hästi läbi.

Enesekindlus. Töötaja enesekindluse kasvatamiseks tuleb töötajale anda piisavalt võimalusi ja väljakutseid, mille abil töötaja õpiks ning tunneks ennast tööalaselt pädevana. Lisaks sellele on oluline värbamisprotsessi puhul hinnata töötaja sobivust töörolli ning kuivõrd ta ülesannetega hakkama saaks. Tööalane edukus aitab kaasa enesekindluse kujunemisele. Siinkohal on oluline ka töötaja otsese juhi tugi ning abivalmidus, et kasvatada töötaja pädevust. Töötaja peab oma juhile teada andma, kui tunneb ennast tööülesannete täitmisel ebakindlalt, et koostöös olukorda parandada. Selleks aga on vaja juhi ja töötaja vahelist usalduslikku suhet, et töötaja julgeks oma probleeme juhile tõstatada.

Tugevuste kasutamine ja töö kujundamine. Andes töötajatele piisavalt tööalast vabadust, et saavad nad oma tööd korraldada viisil, mis soosiks nende tööalast haaratust ja jõudlus. Töö kujundamine aitab kaasa ressursside suurendamisele ja nõudmiste vähendamisele, seega peab organisatsioon tagama töötajale võimalused oma tööd ise kujundada. Üheks vahendiks on küsida töötajalt tagasisidet töö korralduse kohta ning vajadusel suurendada tema vabadust ülesannete täitmisel, et töötaja saaks oma tugevusi kasutada. Organisatsiooni vaatepunktist on oluline, et juhid tunneksid oma alluvaid ning

oskaksid töötajat suunata. Juhi julgustus ja tunnustus aitaks kaasa töötaja positiivsele käitumisele.

KOKKUVÕTE

Iga organisatsiooni edu taga on seal töötavad inimesed. Tulemuste saavutamiseks ja äri kasvatamiseks, on oluline, et töötajad oleksid oma rollis edukad ning tööga rahulolevad. Üheks võimaluseks, kuidas töötajate heaolu suurendada, on aidata kaasa töö haaratuse kujunemisele. Haaratud töötajad on oma töös edukamad ning neil esineb vähem negatiivseid töökeskkonnast tulenevaid nähtuseid (nt. läbipõlemine, kurnatus ja haigused). Töötajate haaratus sõltub küll palju töötajast endast, aga organisatsioon saab töökeskkonda kujundada viisil, mis soodustaks haaratuse kujunemist. Kuna haaratuse uurimine ei ole organisatsioonide seas väga levinud, siis käesoleva magistritöö raames analüüsiti haaratust kujundavaid tegureid ning anti soovitusi, kuidas saaksid organisatsioonid ning töötajad ise haaratuse kujunemist soodustada.

Vaatamata sellele, et haaratus on maailmas üha enam populaarsust koguv teema, ei ole seda Eestis varasemalt eriti uuritud. Seetõttu ei ole ka ühtegi eesti keelset mõõtevahendit, mida organisatsioonid saaksid haaratuse uurimiseks kasutada. Magistritöö autor loodab, et uurimuse tulemusena hakkavad organisatsioonid töötaja heaolule rohkem tähelepanu pöörama ning korraldama töökeskkonda viisil, mis soodustaks haaratuse kujunemist.

Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsiti kõigepealt haaratuse teoreetilisi käsitlusi, uurides lähemalt haaratuse definitsioone; eraldiseisva raamistiku kujunemist ning võrreldi juba olemasolevate töötaja heaoluga seotud raamistikega (nt. motivatsiooni ja töö disainiga). Teoreetilise osa tulemusena selgus, et haaratuse, kui eraldiseisva raamistiku, uurimine on põhjendatud. Lisaks sellele ilmnes, et töö haaratust tuleb uurida läbi seda kujundavate tegurite, mis annab laiemat arusaama töö keskkonnast ja indiviidi eripäradest tulenevate tegurite olulisusest haaratuse kujunemisele. Seetõttu uuriti haaratust läbi JD-R mudeli, mis võimaldab uurida kujundavaid tegureid laiemalt ning

mõista nende omavahelisi seoseid ja olulisust töötaja haaratusele. Töö panus haaratuse teoreetilisele raamistikule on uurida JD-R mudelit tervikuna ühel valimil, mida ei ole maailmas varasemalt tehtud.

Empiirilise osa koosneb neljast etapis. Esmalt anti ülevaade uuringus osalenud valimist ning uurimismetoodikast ning seejärel kohandati JD-RQ küsimustik eesti keelde. Kolmanda etapina analüüsiti töö haaratusega seotud tegurite omavahelisi seoseid ning millised neist mõjutavad haaratuse kujunemist. Viimase etapina töötati välja ettepanekud, kuidas saavad töötajad ja organisatsioonid haaratuse kujunemist soodustada.

Töö haaratust kujundavate tegurite uurimiseks viidi läbi kvantitatiivsed analüüsid – kohandatud mõõtevahendi valideerimiseks, JD-R mudeli hindamiseks, haaratusega seotud tegurite omavaheliste seoste uurimiseks ning haaratust kujundavate tegurite analüüsimiseks. Uuringus osales 468 inimest, kellest 359 vastasid küsitlusele organisatsioonide vahendusel ning 109 sotsiaalmeedia kaudu. Uuringu tulemusena selgus, et kohandatud mõõtevahend on piisavalt heade näitajatega, et organisatsioonid saaksid seda kasutada haaratuse uurimiseks enda ettevõttes. Teise tulemusena selgus, et JD-R mudel tervikuna ei tööta nii hästi, kui selle alla kuuluvad tegurid. Kolmanda tulemusena selgusid tegurid, mis mõjutavad haaratuse kujunemist Eestis.

JD-R mudelis esinevate seoste analüüsimisel selgus, et mudel vastab ka Eesti oludes ning enamik tegurite vahelisi seoseid on sarnased teooriale. Käesoleva töö raames selgus, et mudelis esitatud positiivsete käitumistegevuste mõju töö nõudmistele, on keerukam kui teoorias kirjeldatud. Kuna analüüsi tulemusena selgus, et positiivsed käitumistegevused ja töö nõudmised on omavahel positiivselt seotud, siis järeldub et töötajad, kes kogevad kõrgeid töö nõudmisi, kasutavad rohkem positiivseid käitumisviise. JD-RQ valideerimisel selgus, et töö haaratust uurides tuleks analüüsida igat alategurit eraldi ning mitte tugineda ainult mudelis välja toodud üldistatud teguritele. Alategurite uurimine annab täpsemat informatsiooni haaratuse kujunemise kohta, kui tegurite uurimine. Seega on magistritöö panus JD-R mudelile täiendavate seoste analüüs ning mudeli terviku hindamine ühel valimil.

Uurides töö haaratust kujundavaid tegureid, selgus et töötaja iseseisvus, arenguvõimalused, tagasiside, kognitiivsed- ja emotsionaalsed nõudmised, töötaja optimism ja enesekindlus, tugevuste kasutamine ning töö kujundamine soodustavad töö haaratuse kujunemiseks. Tööl esinevad rollikonfliktid, tüütud probleemid ning töötaja kurnatus takistavad haaratuse kujunemist.

Selleks, et organisatsioon saaks luua keskkonna, mis soodustaks positiivsete tegurite osakaalu, tuleb luua töötajaga usaldatav suhe. Selle abil saab töötajale anda rohkem iseseisvust ning vastutust oma töö üle, mis on haaratuse kujunemiseks kõige olulisem tegur. Iseseisvuse andmisel tuleb silmas pidada, et see sobiks mõlemale osapoolle. Üheks viisiks, kuidas seda saavutada, on luua kindel süsteem, mille põhjal töötulemusi hinnatakse ja raporteeritakse.

Töötajate jaoks on oluline, et neil oleks arenguvõimalusi. Arenguvõimaluste soodustamine saab toimuda kahel viisil, millest esimeseks on töötaja arendamine tema praeguses töörollis, andes talle väljakutsuvaid tööülesandeid ning teiseks viisiks on anda rohkem vastutust, et töötajal oleks võimalus tõusta karjäärireidelis. Sobiva viisi valimine sõltub töötajast – tuleb arvestada indiviidid ambitsioone ning eesmärke.

Tagasiside soodustamiseks on oluline roll nii organisatsioonil, kui ka töötajal. Organisatsioon peab seadma ühesed standardid, kuidas ja millist tagasisidet anda. Töötaja ülesandeks on oma juhilt ja kaastöötajatelt tagasiside küsimine, kui ta tunneb, et ei saa seda piisavalt. Iga juht peab oma töötajatega kokku leppima, millist ja kui sagedast tagasiside töötaja eeldab, et saaks oma tööd kõige efektiivsemal viisil teha.

Kognitiivsete- ja emotsionaalsete nõudmiste puhul on oluline, et organisatsioon kujundaks indiviidide tööd viisil, mis pakub neile piisavalt väljakutseid. Siin on oluline arvestada iga töötaja võimekusega ning jälgida, et nõudmisi ei oleks töötaja jaoks liiga palju. Nõudmisi saab tõsta andes töötajale täiendavaid tööülesandeid ning vabadust oma töö tegemise viise ise valida.

Töötaja optimism ja enesekindlus on peamiselt psühholoogilistest eripäradest tulenevad tegurid, mida organisatsioon saab vähem mõjutada. Uue töötaja värbamisel peab arvestama rollisobivuse ja pädevusega, aga oluline on ka inimese kultuuriline sobivus.

Töökeskonna loomisel ei saa arvestada ainult inimese ametialaste pädevustega, kuna tuleb palgata inimest, mitte tema oskuseid. Oskused on arendatavad, aga kultuurilist sobivust on keeruline muuta.

Tugevuste kasutamine ning töö kujundamine on positiivsed käitumistegevused, mida töötaja saab teha, et oma töö ressursse tõsta ning nõudmisi vähendada. Selleks, et töötaja saaks ise oma tööd korraldada, tuleb talle anda piisavalt vabadust. Organisatsioon saab aidata kaasa suunates töötajat oma tööd ise korraldama ning uurides küsides tagasisidet tööülesannete kohta.

Töö negatiivsete tegurite – kurnatus, rollikonflikt ja tüütud probleemid, vähendamiseks peavad organisatsioonid tagama, et töötaja saaks piisavalt puhkust, tema töökoormus oleks sobiv ning töö ei oleks liiga palju piiranguid. Selleks, et töötajad saaksid omavahel töötada ilma konfliktideta, tuleb protsesside loomisel kaasata töötajate arvamus ning anda neile võimalus ise protsesse muuta. Teiseks viisiks, kuidas konflikte vähendada, on ettevõtete eesmärkide seadmine ning avalikult teadvustamine. Selleks peab juhtkond ettevõtte visiooni ja eesmärgi töötajatele selgitama ning jälgima, et meeskondade ja inimeste eesmärgid kattuksid.

Magistritöö uurimiseesmärk sai piisavas ulatuses täidetud ning töö autor usub, et see annab hea aluse, mille põhjal edasisi uurimusi läbi viia. Kuna haaratust on Eestis väga vähe uuritud ning nüüd on selle tegemiseks kohandatud mõõtevahend, siis edasised uuringud võiksid keskenduda töö haaratust kujundavate tegurite uurimisele valdkonna, ameti, tööstaži ja vanuse järgi. Selline lähenemine aitaks organisatsioonidel luua erinevaid viise, kuidas haaratust kujundada vastavalt töötaja eripäradele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Bakker, A. B.** (2014). The Job Demands–Resources Questionnaire. Rotterdam: Erasmus University.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.** (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 37-64.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.** (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-385.
- Bakker, A. B., & Evangelia, D.** (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P.** (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I.** (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 389-411.
- Britt, T. W.** (1999). Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 31-45.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M.** (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian Journal of Work Environment*, 31, 3-14.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R.** (2010). From thoughts to action: Employee work engagement and job performance. rmt: A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (lk 147-163). New York: Psychology Press.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.** (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E.** (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.** (2006). *Multivariate data analysis*. New Delhi: Pearson Education.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K.** (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L.** (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 60, 541-571.
- Herzberg, F.** (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F.** (2005). Motivation-Hygiene Theory. rmt: J. B. Miner, *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership*.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P.** (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. M., & De Pater, I.** (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325-346.
- Kahn, W. A.** (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A.** (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Karaseck, R. A.** (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Macey, W. H., & Schneider, B.** (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial & Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.** (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H.** (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Oldham, G. R., & Fried, Y.** (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Petrou, P. E., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J.** (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Rosseel, Y.** (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36.
- Rothbard, N. P.** (2001). "Enriching or depleting?" The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.** (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.** (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. rmt: A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (1k 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M.** (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B.** (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Taris, T. W.** (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20, 316-334.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D.** (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D.** (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*, 230-240.
- Vance, R. J.** (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in you organization*. The SHRM Foundation.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G.** (2009). Job Engagement in Organizations: Fad, Fashion, or Folderol? *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 141-145.
- Wong, C. S., Hui, C., & Law, K. S.** (1998). A longitudinal study of the job perception-job satisfaction relationship: A test of the three alternative specifications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 127-146.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E.** (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.** (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.

LISA

Lisa 1. Kohandatud JD-RQ

TÖÖ RESSURSID

Iseseisvus

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 1) Mul on võimalik oma tööd korraldada paindlikult
- 2) Mu töö korraldus on minu kontrolli all

Koostöö

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 3) Ma saan vajadusel kolleegidelt abi paluda
- 4) Ma võin töörasekuse korral oma kolleegide toetusele kindel olla
- 5) Ma tunnen, et kolleegid väärtustavad mind

Tagasiside.

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 6) Ma saan piisavalt teavet oma töö eesmärkide kohta
- 7) Mul on võimalik teada saada, kui hästi ma oma tööd teen

Juht

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 8) Ma saan teada oma juhilt, kas ta on minu tööga rahul
- 9) Minu juht on mu tööalaste murede ja vajaduste suhtes osavõtlik
- 10) Ma tunnen, et mu juht väärtustab mind

- 11) Mu juht kasutab oma mõjuvõimu, et aidata mul oma tööprobleeme lahendada
- 12) Mu juht on minuga sõbralik ja avatud

Võimalused arenguks

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

- 13) Ma saan tööl oma tugevusi edasi arendada
- 14) Mu töö võimaldab mul ennast piisavalt arendada
- 15) Mu töö pakub võimalusi uusi asju õppida

TÖÖ NÕUDMISED

Töökoormus

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 16) Ma pean tegutsema kiire töötempoga
- 17) Mul on liiga palju tööülesandeid
- 18) Ma pean tähtajast kinni pidamiseks kõvasti pingutama
- 19) Ma töötan ajasurve all

Kognitiivsed nõudmised

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 20) Mu töö nõuab tugevat keskendumist
- 21) Mu töö nõuab erilist hoolsust ja täpsust
- 22) Mu töö on vaimselt kurnav
- 23) Mu töö nõuab pidevat tähelepanu

Emotsionaalsed nõudmised

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 24) Mu töö on emotsionaalselt nõudlik
- 25) Ma seisan tööl silmitsi mind isiklikult mõjutavate teemadega
- 26) Mu töös tuleb ette tugevate emotsioonidega olukordi
- 27) Ma puutun tööl kokku alusetult kurtvate klientidega
- 28) Ma puutun tööl kokku nõudlike klientidega
- 29) Ma pean tegelema klientidega, kes ei kohtle mind austavalt ja viisakalt

Konfliktssed ootused

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

- 30) Ma saan vastuolulisi nõudmisi erinevate inimeste käest
- 31) Ma ei suuda täita oma kolleegide vastandlikke ootusi
- 32) Mu kolleegid eeldavad minult erinevaid asju
- 33) Erinevad grupid eeldavad minult tööl vastandlikke asju

Tüütud probleemid

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

- 34) Ma pean tegelema administratiivsete sehkeldustega
- 35) Ma pean projektide ja ülesannete lõpule viimiseks tegelema tüütute probleemidega
- 36) Ma pean tööd tehes astuma üle paljudest piirangutest
- 37) Ma seisan tööl silmitsi ootamatute takistustega
- 38) Ma pean tööülesannete lõpetamiseks tegelema paljude tüütute asjadega

KÄITUMINE

Tugevuste kasutamine

Skaala: 1- Väga harva, 2- Harva, 3- Mõnikord, 4- Tihti, 5- Väga tihti

- 39) Ma otsin aktiivselt tööülesandeid, mis mul hästi välja tulevad
- 40) Ma rakendan tööl oma tugevusi
- 41) Ma püüan töötamisel oma andeid võimalikult palju rakendada
- 42) Ma korraldan oma tööd selliselt, et see sobiks mu tugevustega
- 43) Ma lasen tööl oma tugevustel välja paista
- 44) Ma keskendun tööl asjadele, mis mul hästi välja tulevad
- 45) Ma toetun oma töös enda tugevustele nii palju, kui võimalik
- 46) Ma kasutan oma töös võimalikult palju enda tugevaid külgi
- 47) Ma otsin võimalusi teha oma tööd selliselt, et see sobiks minu tugevate külgedega

Töö kujundamine

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult

- 48) Ma pean tähtsaks, et annaksin endast alati parima
- 49) Ma püüan tööd korraldada viisil, et vähendaksin kokkupuuteid inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt mõjutavad
- 50) Ma küsin töökaaslastelt nõu
- 51) Ma püüan end töö- ja erialaselt arendada
- 52) Ma olen esimeste seas, kes uuendustest kuuleb ja neid katsetab
- 53) Ma küsin oma juhilt, kas ta on minu tööga rahul
- 54) Ma otsustan ise, kuidas oma asju teen
- 55) Ma püüan tagada, et ma ei peaks sageli raskeid otsuseid ise tegema
- 56) Ma püüan tööl uusi asju õppida
- 57) Ma küsin kolleegidelt oma töösooritusele tagasisidet
- 58) Ma proovin tagada, et mu töö poleks emotsionaalselt liiga koormav
- 59) Ma vaatan oma ülemuse poole inspiratsiooni saamiseks
- 60) Ma võtan alatasa lisaülesandeid, ka siis kui nende eest lisatasu ei maksta
- 61) Ma püüan oma võimeid arendada
- 62) Ma püüan tööd korraldada viisil, mis vähendab kokkupuuteid inimestega, kelle ootused on ebarealaalsed
- 63) Ma näen võimalust algetada uusi projekte, kui mul on tavapärasest vähem tööd
- 64) Ma palun oma juhil mind juhendada
- 65) Ma proovin teha nii, et mu töö poleks vaimselt liiga koormav
- 66) Ma vaatan oma tööd erinevatest külgedest, et teha seda väljakutset pakkuvamaks
- 67) Ma pakun ennast huvitavate projektide puhul juba etteruttavalt projekti kaastegijaks
- 68) Ma korraldan oma tööd selliselt, et ei peaks liiga pikalt järjest keskenduma

Enesehävitus

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

- 69) Ma kipun asju kuni viimase minutini edasi lükkama
- 70) Ma teen vigu
- 71) Ma suhtlen tööl viisil, mis vahel tekitab teistes segadust
- 72) Ma tekitan olukordi, mil mul on palju täitmata ülesandeid

- 73) Ma möönan, et ma tekitan tööl stressi
- 74) Ma veeretan süü teistele asjaoludele, kui olen teinud midagi valesti
- 75) Ma põrkun tööd tehes kokku probleemidega
- 76) Ma möönan, et ma tekitan konflikte
- 77) Ma möönan, et tahaksin leida vabandusi, kui ma ei vasta teiste ootustele

HEAOLU

Töö haaratus

Skaala: 0 - *Mitte kunagi*, 1 - *Peaaegu mitte kunagi*, 2 - *Harva*, 3 - *Mõnikord*, 4 - *Tihti*, 5 - *Väga tihti*, 6 - *Alati*

- 78) Ma tunnen tööd tehes, et pakatan energiast
- 79) Ma tunnen end tööd tehes tugeva ja elujõulisena
- 80) Minu töö innustab mind
- 81) Minu töö inspireerib mind
- 82) Ma jaksan teha tööd pikka aega järjest
- 83) Ma naudin töösse süvenemist
- 84) Ma olen oma töö üle uhke
- 85) Ma olen täielikult oma töösse süvenenud
- 86) Ma satun tööd tehes hoogu

Kurnatus

Skaala: 1- *Ei nõustu üldse*, 2- *Ei nõustu*, 3- *Nii ja naa*, 4- *Nõustun*, 5- *Nõustun täielikult*.

- 87) Mul on päevi, kui tunnen juba enne tööle jõudmist väsimust
- 88) Mul läheb varasemast rohkem aega, et pärast tööd lõõgastuda ja ennast jälle hästi tunda
- 89) Ma tunnen end tööl tihti emotsionaalselt kurnatuna
- 90) Ma tunnen tavaliselt end peale tööd väsinuna ja kurnatuna

ISIKLIKUD RESSURSID

Enesekindlus

Skaala: 1- *Ei nõustu üldse*, 2- *Ei nõustu*, 3- *Nii ja naa*, 4- *Nõustun*, 5- *Nõustun täielikult*.

- 91) Ma olen kindel, et tulen ootamatute sündmustega hästi toime
- 92) Ma tulen ootamatute olukordadega hästi toime, tänu oma leidlikkusele
- 93) Ma leian hädta sattudes tavaliselt hea lahenduse
- 94) Ma saan hakkama kõigega, mis mu teele tuleb

Optimism

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

- 95) Ma loodan tavaliselt parimat, kui tekivad ebaselged ajad
- 96) Ma vaatan alati oma tulevikku optimistlikult
- 97) Ma nõustun ütlusega "halvas leidub alati ka midagi head"
- 98) Ma üldiselt eeldan, et kokkuvõttes juhtub minuga rohkem häid kui halbu asju

JÕUDLUS

Rollisisene jõudlus

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

- 99) Ma vastan kõigile oma ametikoha nõuetele
- 100) Ma vastan kõigile töösoorituse standarditele

Rolliülene jõudlus

Skaala: 1- Ei nõustu üldse, 2- Ei nõustu, 3- Nii ja naa, 4- Nõustun, 5- Nõustun täielikult.

- 101) Ma aitan puhkuselt naasnud kolleegil
- 102) Ma aitan ülekoormatud või probleemidega maadlevaid kolleege

SUMMARY

FACTORS SHAPING WORK ENGAGEMENT IN ESTONIA

Anni Pähna

Work engagement is becoming more important to organisations in every field. Engaged workers are psychologically committed to their work, willing contribute more to their work role, take more initiative and are committed to produce better work quality than not engaged workers (Bakker & Leiter 2010). Engaged workers have personal relationship with their job, and unlike people who are not engaged, see their work as challenging and not demanding or stressful (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel 2014). The more engaged the employee is, the more productive and effective they are (Vance 2006). Due to these reasons, researching work engagement is important to all organisations and employees. Understanding the factors that shape engagement allows organisations to manage their work environment and culture in a way that promotes results and reduces negative job outcomes (for example burnout).

Research investigating work engagement, is relatively new (first definition is by Kahn 1990) and due to this, there is no universal understanding about the concept. This master thesis wishes to reduce the theoretical gap and bring academic research closer to organisation's practical approach.

Work engagement is not a common framework in Estonia and there is almost none research related to that. Due to this, there is no academically accepted measuring instrument that would allow to research engagement in Estonian language. As a part of this master thesis, an instrument Job Demands-Resources Questionnaire (JD-RQ) was adapted. The instrument is based on The Job Demands-Resources model (Demerouti et al. 2001), which describes factors that are related to employee's well-being (incl. work

engagement) and measures on how to prevent burnout. To the author's knowledge, the JD-R model has not been tested in entirety in one sample. Previous researches have focused on 1-2 factors at a time. Due to this, the master thesis contributes to JD-R model theoretical framework and helps to analyse the relations between factors.

The goal of the thesis is to make suggestions to organisations on how to consider work engagement and the factors that shape it, in everyday work. To achieve the purpose of the thesis, the research tasks were set as follows:

1. Define work engagement and its formation;
2. analyse the factors shaping work engagement in JD-R model framework;
3. adapt Job Demands-Resources Questionnaire and conduct the research in Estonia;
4. analyse the relations between the factors that shape work engagement;
5. make suggestions to Estonian organisations, on how to consider the factors shaping work engagement in organisational activities.

The thesis consists of two parts. First, the theoretical part, analyses the work engagement theoretical framework; the importance of engagement and gives an overview of the factors shaping work engagement. The second, empirical part, gives an overview of the research method and sample; validates the adapted version of JD-RQ and analyses the factors shaping work engagement. The process of adapting the JD-RQ consisted of translating the questionnaire and adjusting the scales and questions. For the analysis, a sample of 468 individuals who are currently occupied with work, was collected. The sample consists of people from different fields, to ensure the diversity of data and generalisability. The main research results are described below.

Quantitative analyzes were conducted, to validate the adapted measurement scale, evaluate the JD-R model and analyse the factors shaping work engagement. 468 people participated in the survey, out of whom 359 participated via their organisation and 109 via social media. As a result, it was discovered that the adapted measurement scale has academically approved indicators and can be used to research engagement in organisations. As a second result, it was discovered that the JD-R model as a whole

does not work as well as the individual factors presented in the model. In addition, it was discovered which factors shape work engagement in Estonia.

Analysing the relations between factors that are presented in the JD-R model, it was discovered that the model is applicable in Estonia and most of the relations were the similar to the theory. One additional relation that was discovered, was between positive behavior and job demands, that showed positive relations, indicating that workers who experience engagement use more positive behavior than not engaged employees.

During the validation of JD-RQ, it was discovered that researching work engagement should involve each sub-factor instead of generalised factors that are presented in the model. Analysing sub-factors gives more detailed information about how work engagement is shaped. Therefore, the thesis contributes to the theoretical JD-R model, with proposing additional relations and using sub-factors instead of generalised factors. Additional contribution is to analyse the model as a whole on one sample.

As a research result, it was discovered that the factors that shape work engagement are autonomy, opportunities for development, feedback, cognitive and emotional demands, optimism, self-efficacy, use of strengths and job crafting. Role conflict, hassles and exhaustion are preventing engagement. In order for the organisation to create an environment that would encourage positive factors, the employer must have a trusting relationship with the employee. This allows to give more autonomy, which is the most important factor in shaping work engagement. One option how to achieve that is to create a system for analysing and reporting work results.

It's important for the employees to have development opportunities. First option is to grow the person in their current work role, the other option is to give more responsibility, so they could advance their careers. Doing that, it's important to consider individual preferences - employee's ambition and goals.

To promote feedback culture, organisations must set standards on how and which feedback should be given. In case the employee feels that they do not get enough feedback, they should ask for it from their supervisor and colleagues. Every supervisor should agree with their employee on what type of feedback should be given and how

often, to increase the work efficiency.

With cognitive and emotional demands, it's important that the organisation would design individual's work in a way that it would offer enough challenges. It's important that amount of challenges is optimal for the employee and not too much. Too many demands can have a negative effect and exhaust the employee.

Employee's optimism and self-efficacy are mainly affected by individual's psychological peculiarity, that cannot be always affected by the organisations. One option, how the employer can affect it, is to recruit people based on their role fit and cultural match, in addition to their skill set. Use of strengths, work design and positive behavior are the ways how the employee can increase their work resources and decrease negative job demands. In order to do this, they need to get enough autonomy from the organisation.

Negative factors, such as exhaustion, role conflict and hassles, prevent work engagement. To reduce the negative impact, organisations need to make sure that people get enough vacations, have an optimal work pressure and not too many restrictions. For employees to work without conflicts, it's important that their opinion is considered while setting work processes. In addition, company goals and vision should be known to all workers.

In conclusion, the author finds that the goal of the thesis has been fulfilled and believes that it gives a good basis on which to proceed with future research. As the work engagement has not been much researched in Estonia and there is now an adapted measurement tool to do that, the future research should focus on comparing factors that shape engagement, based on organisation's field, employee's role, tenure and age. This would give additional information to organisations, on how to promote engagement based on individual differences.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anni Pähna,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Töö haaratust kujundavad tegurid Eestis”,
mille juhendajad on Maaja Vadi ja Andero Uusberg,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2018**